

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *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. 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, 2004)

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 (Waddell, J.T, 2006). De Sousa dan Van 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 (2002) 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, 2002), 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 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) 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 Xchange*) yang dikemukakan oleh Barbuto dan Wheeler (2006). 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, 2004).

2.1.2. Model *Servant Leadership*

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

1. Kasih yang murni atau *Agape (Agape Love)*, menurut Patterson merupakan landasan hubungan kepemimpinan dan pengikut adalah Kasih Agape. Menurut Dennis dan Bocarnea (2005) kasih agape artinya mengasihi dalam arti sosial atau moral. Menurutnya Kasih ini menyebabkan pemimpin untuk menggap setiap orang tidak hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan, tetapi sebagai orang pelengkap antara kebutuhan dan keinginan. Lebih lanjut menurutnya "lakukan kepada orang lain seperti yang anda inginkan kepada orang tersebut lakukan kepadamu" terapkan untuk semua. *Servant leadership* (kepemimpinan melayani) benar-benar peduli untuk orang lain dan tertarik dalam kehidupan pengikutnya.
2. Kerendahan Hati (*Humility*), menurut Sandage dan Wiens (2001) dalam tulisan Dennis dan Bocarnea (2005) berpendapat bahwa kemampuan untuk menjaga sebuah prestasi dan talenta dalam prespektif. 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 penilai diri dan karena itu, memelihara fokus pada rendah diri (Tangney, 2000).

3. Mengutamakan orang lain (*altruism*), tulisan Kaplan (2000) 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, persepsi diri, cara pandangan, dan empati. Lebih lanjut Monroe (1994) mengutip pendapat yang dikemukakan oleh 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) mendefinisikan visi sebagai "Gambaran masa depan yang menghasilkan gairah", selanjutnya dijelaskan bahwa visi diperlukan untuk kepemimpinan yang baik. Demikian Laub (1999) 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). Covey (2002) 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 memberdayakan 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) mengemukakan bahwa bagi para pemimpin untuk melayani orang lain, harus memiliki rasa tanggungjawab.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dennis dan Bocarnea (2005) yang juga lebih dikenal dengan nama SLAI (*Servant Leadership Assesment Instrument*) yaitu sebagai berikut:

1. Kasih yang murni atau *Agape (Agape Love)*, Menurut Maxwell (2006) dahulukan mengasihi orang-orang sebelum memimpin mereka. Orang-prang tidak peduli seberapa banyak yang anda tahu sebelum mereka tahu seberapa banyak anda peduli. Kasih ini menyebabkan pemimpin untuk menggap setiap orang tidak hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan, tetapi sebagai orang pelengkap antara kebutuhan dan keinginan. Indikator yang digunakan mengacu penelitian Dennis dan Bocarnea (2005) yaitu:
 - a. Pemimpin saya benar-benar tertarik pada kinerja saya sebagai karyawan
 - b. Pemimpin saya telah menunjukkan dukunganya kepada saya dengan mendukung saya dalam pekerjaan
 - c. Pemimpin saya telah menunjukkan belas kasihan dalam tindakannya ke kepada saya dalam perkerjaan
 - d. Pemimpin saya menunjukkan perhatiannya kepada saya dalam bekerja
 - e. Pemimpin saya menciptakan budaya yang menumbuhkan standar etika yang tinggi
2. Kerendahan Hati (*Humility*), Menurut Maxwell (2006) memimpin merupakan tanggung jawab, bukan hadiah. Barang siapa yang kepadanya memberikan banyak darinya dituntut banyak pula. *Servant leadership* (kepemimpinan melayani) melihat kerendahan hati sebagai cerminan akurat dari penilain diri dan karena itu, memelihara fokus pada rendah diri. Indikator yang digunakan mengacu penelitian Dennis dan Bocarnea (2005) yaitu:
 - a. Pemimpin saya memberdayakan saya dengan kesempatan sehingga saya dapat mengembangkan keterampilan yang saya miliki
 - b. Pemimpin saya ternyata memberikan kontrol lebih kepada saya sehingga saya dapat menerima lebih banyak tanggung jawab
 - c. Pemimpin saya memberikan saya kesempatan untuk membuat keputusan

- d. Pemimpin saya memberi saya otoritas yang saya perlu untuk melakukan pekerjaan saya
 - e. Pemimpin saya memungkinkan saya membuat keputusan dengan peningkatan tanggung jawab
3. Visi (*Vision*), Menurut Maxwell (2001) orang-orang memperhatikan pemimpin mereka sebelum menerima visi pemimpin tersebut. Kepemimpinan yang melayani tidak mementingkan diri sendiri, memungkinkan ego pemimpin dengan mendapatkan cara kemampuannya dalam membayangkan masa depan organisasi. Indikator yang digunakan mengacu penelitian Dennis dan Bocarnea (2005) yaitu:
- a. Pemimpin saya telah berupaya menyamakan visi saya dengan visi organisasi
 - b. Pemimpin saya telah menunjukkan bahwa dia ingin menyertakan visi dan tujuan karyawan ke dalam perusahaan
 - c. Pemimpin saya meminta komitmen saya tentang visi bersama dalam perusahaan
 - d. Pemimpin saya telah bertanya kepada saya apa yang saya pikirkan mengenai arah masa depan perusahaan
 - e. Pemimpin saya dan saya telah menulis sebuah pernyataan visi yang jelas dan ringkas untuk perusahaan
4. Percaya (*Trust*), Menurut Maxwell (2006) merupakan hal yang indah bila orang-orang percaya pada pemimpinnya, tetapi lebih indah jika para pemimpin percaya kepada orang-orangnya. Selain itu Maxwell juga menyatakan bahwa kepemimpinan berdiri di atas kepercayaan, saat kepercayaan rapuh, maka pemimpin sebenarnya akan runtuh. Kepercayaan adalah 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.

Indikator yang digunakan mengacu penelitian Dennis dan Bocarnea (2005) yaitu:

- a Pemimpin saya tahu saya menentang korupsi
 - b Pemimpin saya percaya kepada saya untuk menjaga rahasia
5. Pemberdayaan (*Empowerment*), Menurut Maxwell (2001) pemimpin paling efektif adalah memberikan contoh, bukan perintah. 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. Indikator yang digunakan mengacu penelitian Dennis dan Bocarnea (2005) yaitu:
- a Pemimpin saya tidak melebih-lebihkan dirinya
 - b Pemimpin saya tidak tertarik dalam memuliakan diri sendiri
 - c Pemimpin saya cukup sederhana untuk berkonsultasi dengan orang lain dalam organisasi ketika ia tidak memiliki semua jawaban
 - d Pemimpin saya tidak suka menjadi pusat perhatian pada pencapaian yang diperolehnya
 - e Salah satu sikap pemimpin saya adalah kerendahan hati

2.1.3. Kinerja

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 Sulistiyansih (2003, p. 223) "Kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya."
2. Menurut Mangkunegara (2008, p. 67), "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya."
3. Menurut Nawawi, (2006, p. 65), "Kinerja adalah suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan

interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja."

4. Menurut Hasibuan (2008, p. 94), "Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu."
5. Menurut Mangkuprawira (2007), "Kinerja 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."
6. Menurut Rivai (2009, p. 309), "Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan."

Berdasarkan uraian di atas 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.

2.1.4. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dharma (2001, p. 58) menyatakan bahwa untuk mengetahui kinerja pegawai diperlukan standar atau yang menjadi tolak ukur, dimana hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan beberapa faktor, yaitu :

- 1) Kuantitas pekerjaan. Adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- 2) Kualitas pekerjaan. Yaitu mutu yang harus dihasilkan, terdiri dari ketepatan, kerapian dan ketelitian pekerjaan. Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran seberapa baik penyelesaiannya.

- 3) Ketepatan waktu. Adalah sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan organisasi atau perusahaan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada anggota organisasi.

2.1.5. Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2008, p. 75), kinerja dapat diukur dengan menggunakan indicator sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Kehandalan

Kehandalan kerja adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Sikap

Sikap kerja adalah kemampuan individu untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang sedang dilakukannya. Adapun aspek-aspek psikologi yang termasuk didalamnya adalah :

- a Sistematis kerja, merupakan kemampuan individu untuk melakukan kegiatan atau menyelesaikan pekerjaannya secara sistematis.
- b Daya tahan kerja, adalah kemampuan individu untuk tetap mempertahankan produktivitasnya tanpa kehilangan motivasi untuk melakukan kegiatan kerja tersebut.
- c Ketelitian kerja, adalah kemampuan individu untuk melakukan sesuatu dengan cara cepat, cermat serta teliti.
- d Kecepatan kerja, yaitu kemampuan individu untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan batas waktu tertentu.
- e Keajegan kerja, adalah konsistensi dari pola atau irama dalam bekerja.

2.2. Hubungan Antar Variabel

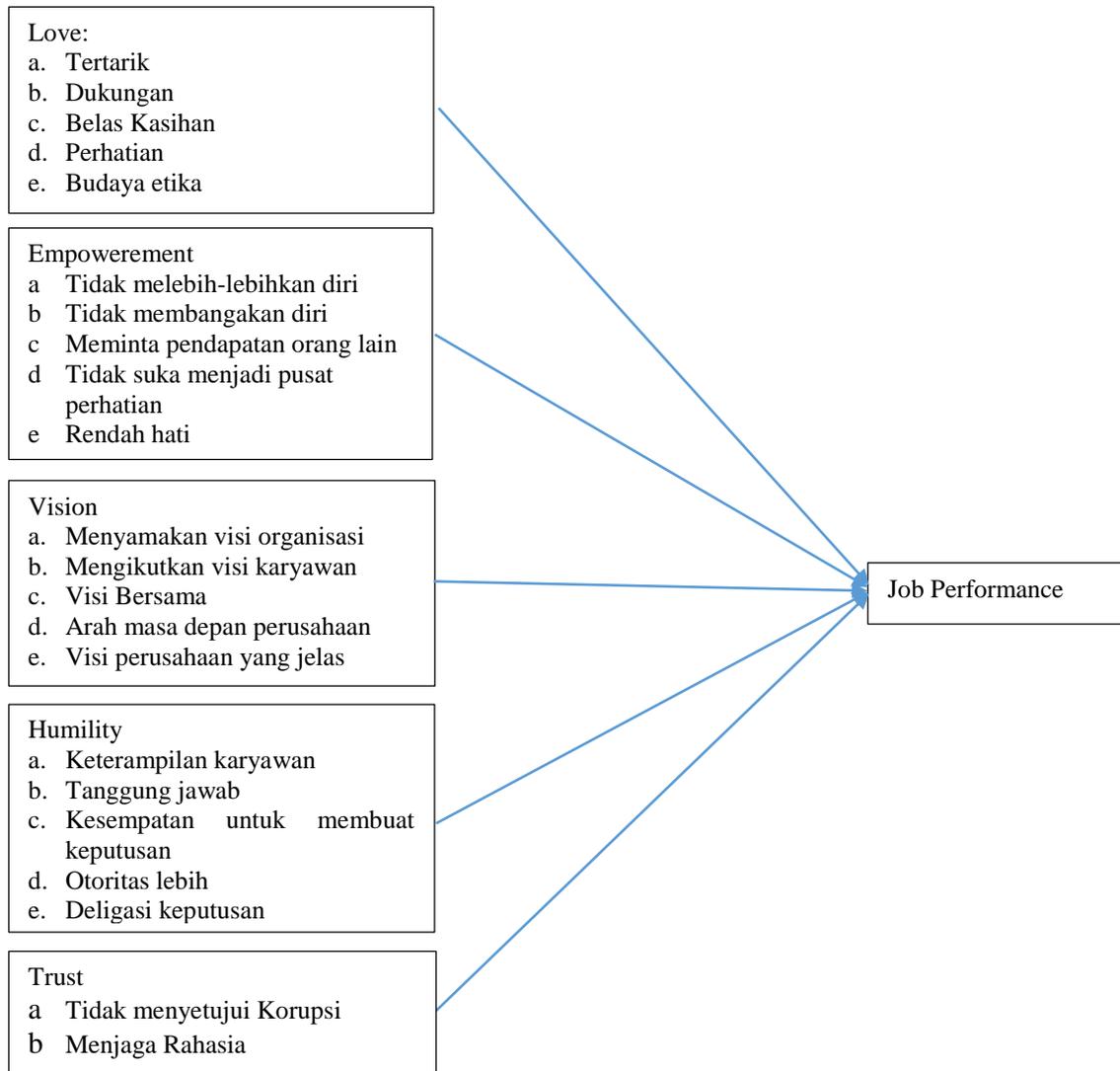
Servant Leadership berfokus pada bagaimana seorang pemimpin dapat melayani pengikutnya. Pemimpin yang menerapkan *Servant Leadership* akan membangun kepercayaan, rasa adil, dan simpati dari karyawan. Sikap terbuka, peduli, visioner, objektif, dan bijaksana seorang Servant Leader akan memberi pengaruh pada karyawan untuk meningkatkan kinerja. Aspek kepuasan kerja meliputi isi pekerjaan, manajemen, rekan kerja, promosi, dan supervisor memberikan pengaruh efektif pada pekerjaan. Perilaku pemimpin menghargai pekerjaan dan percaya akan kemampuan karyawan (*Empowerment*) didukung dengan kepuasan pada isi pekerjaan dan kepuasan promosi akan mendorong perilaku sukarela karyawan (*Conscientiousness*). Karyawan akan merasa tertantang untuk mengembangkan diri dan berprestasi. Karyawan bahkan akan secara sukarela melakukan pekerjaan melebihi standar kinerja. Pemimpin yang memiliki tujuan jangka panjang (*Vision*) didukung kepuasan terhadap manajemen akan mendorong perilaku tanggung jawab dan aktif (*Civic Virtue*). Kepuasan terhadap manajemen dan organisasi (gaji, pembagian waktu, kondisi kerja) akan mendorong karyawan untuk aktif menyalurkan kepedulian mereka terhadap perusahaan melalui saran. Karyawan akan menyampaikan ide-ide mereka untuk kepentingan kemajuan organisasi. Perilaku pemimpin yang hormat dan rendah hati (*Humility*) dan dipercaya oleh karyawan (*Trust*) didukung dengan kepuasan pada supervisor akan mendorong perilaku toleransi karyawan (*Sportsmanship*). Kinerja supervisor yang objektif akan mendorong karyawan untuk berperan aktif. Karyawan juga akan memiliki toleransi pada saat keadaan perusahaan sedang tidak stabil. Mereka tidak akan banyak melakukan komplain, namun ikut serta menyakurkan pemikiran untuk kepentingan perusahaan. Pemimpin yang mampu menyembuhkan perasaan emosional dengan sikap mengasihi (*Love*) didukung dengan kepuasan terhadap rekan kerja akan meminimalisir konflik interpersonal. Hal tersebut akan membentuk hubungan yang dekat dan kepedulian yang tinggi satu sama lain (*Courtesy*). Empati yang terbentuk akan mendorong karyawan untuk peduli pada keadaan orang lain maupun saling membantu (*Altruism*). Servant Leadership yang didukung dengan kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hussain dan Ali (2012) yang berjudul “*Effect of Servant Leadership On Followers Jobs Performance*”. Dimana dalam penelitian ini Hussain dan Ali (2012) menemukan bahwa dimensi-dimensi *Servant Leadership* yang dikembangkan oleh Dennis dan Bocarnea (2005) yaitu Love, Empowerment, Vision, Humility, dan Trust memiliki pengaruh positif terhadap Job performance para pengikut. Penelitian Hussain dan Ali (2012) juga menemukan hasil bahwa Empowerment dan Trust merupakan dimensi-dimensi dalam *Servant leadership* yang memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja para pengikut.

2.4. Model Penelitian

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



Gambar 2.1.

Model Penelitian

Sumber: Hussain dan Ali (2012)

2.5. Hipotesis

Berdasarkan model penelitian di atas maka yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Dimensi Love berpengaruh signifikan terhadap job performance karyawan di PT. Daun Kencana Sakti

H2: Dimensi Empowerement berpengaruh signifikan terhadap job performance karyawan di PT. Daun Kencana Sakti

H3: Dimensi Vision berpengaruh signifikan terhadap job performance karyawan di PT. Daun Kencana Sakti

H4: Dimensi Humility berpengaruh signifikan terhadap job performance karyawan di PT. Daun Kencana Sakti

H5: Dimensi Trust berpengaruh signifikan terhadap job performance karyawan di PT. Daun Kencana Sakti