

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT Satria Antaran Prima (SAP Express) dikenal sebagai perusahaan jasa yang dimana Perusahaan tersebut bergerak dalam bidang kurir express dan kargo serta merupakan perusahaan berbasis teknologi android di Indonesia. Inovasi ini akhirnya menempatkan Sap Express sebagai pelopor perusahaan jasa pengiriman berbasis Android di Indonesia. Kota-kota besar seperti Jakarta, Bandung, Medan, Semarang, Yogyakarta, Solo dan Makassar menjadi perhatian awal perseroan dalam pembangunan kantor cabang beserta jaringan yang luas hingga pelosok desa di Nusantara. Pada era globalisasi sekarang ini persaingan semakin ketat di setiap aspek kehidupan. Salah satunya persaingan di dunia usaha terlebih usaha dalam bidang perusahaan jasa yang mengkhususkan diri dalam bidang kurir dan kargo, dan merupakan salah satu perintis jasa kurir di Indonesia yang menggunakan sistem online diseluruh Indonesia, dikelola oleh para profesional dibidangnya selama puluhan tahun. karena saat ini Sap Expres dituntut untuk menjalankan usaha secara efektif dan efisien agar tetap eksis berdiri dan tidak kalah dalam bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis dalam memperebutkan pangsa pasar. Didalam menjalankan usaha tersebut tentunya membutuhkan sumber daya manusia



bagi perkembangan sebuah perusahaan. Hal ini disebabkan karena manusia mempunyai sumber daya potensial untuk dapat dikembangkan secara terus menerus dalam setiap aktivitas kerjanya. Meskipun telah banyak ditemukan dan digunakan teknologi modern secara otomatis, tetapi tanpa sumber daya manusia yang mendukung secara kualitas. maka dalam melakukan aktivitas atau pengantaran barang ataupun jasa tidak akan efektif dan efisien sehingga tidak akan berjalan dengan maksimal.

Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat mempengaruhi peningkatan atau kemunduran perusahaan dalam mencapai tujuannya maka dari itu pentingnya sebuah sumber daya manusia di dalam lingkungan perusahaan baik itu seperti perusahaan jasa ataupun perusahaan lainnya. Menurut Edision, (2016) manajemen sumberdaya manusia ialah manajemen yang memfokuskan kepada dirinya memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggota melalui langka strategi dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi. Sebuah perusahaan juga sangat penting yang namanya seorang pemimpin yang melayani (*servant Leadership*) merupakan tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk menghadapi masalah krisis dalam lingkungan perusahaan. Parah pemimpin pelayan (*Servant Leader*) mempunyai suatu kecenderungan yang lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan karyawan dalam memberikan motivasi terhadap yang



dipimpingnya sehingga dapat memicu munculnya sebuah hasil atau kinerja karyawan lebih maksimal.

Servant leadership salah satu pendekatan kepemimpinan dimana seorang pemimpin mengutamakan pelayanan kepada anggotanya atau yang dipimpinya sebagai prioritas utama. Menurut Aji & Palupiningdyah, (2016) *Servant leadership* merupakan aspek yang mempengaruhi baik buruknya kinerja karyawan. Dalam model ini, seorang pemimpin berperang sebagai seorang pelayan bertujuan untuk membantu karyawan atau anggota mencapai potensi terbaik mereka sehingga dalam sebuah perusahaan dapat mencapai tujuan. *Servant leadership* lebih fokus pada kepuasan dan perkembangan parah tim daripada kekuasaan. *Servant leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan melampaui kepentingan pemimpin sendiri dan akan menitikberatkan pada kesempatan untuk membantu para pengikutnya agar bertumbuh dan berkembang. *Servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang memiliki prinsip melayani dan ketulusan hati terhadap sesama (Sandjaya, 2015). Pemimpin yang melayani dapat menginspirasi bawahannya untuk bekerja lebih baik, hanya sedikit penelitian yang menyelidiki mekanisme yang mempengaruhi guanxi supervisor-bawahan (Chao et al., 2022).

Menurut Rahmawati et al.,(2022) *Servant leadership* mempunyai kecendrungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi ang yang dipimpinnya di atas dirinya. (Sapengga, 2016) *Servant*



Leadership didefinisikan sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang melayani para karyawannya. (Ludwikowska & Tworek, 2022). Kepemimpinan yang melayani adalah pendekatan kepemimpinan yang berpusat pada manusia dengan fokus pada pengembangan pribadi dan kesejahteraan pengikut. kepemimpinan yang melayani mempunyai dampak positif terhadap karyawan dan mengurangi beban kerja perilaku melanggar aturan (Adiguzel et al., 2020). *Servant leadership* adalah orang-orang yang berpengetahuan luas dan beretika yang memberikan nilai bagi organisasi dan orang-orang yang mereka layani dengan mengembangkan pengikut melalui prioritas kebutuhan kerja, menghargai pertumbuhan, memberdayakan karyawan, dan peka terhadap kepentingan pribadi (Meuser & Smallfield, 2023). Dari peneliti sebelumnya mengatakan bahwa *servant leadership* mempunyai hubungan dengan kedisiplinan menurut Akbar & Nurhidayati, (2018) *Servant leadership* terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Disiplin kerja terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian selanjutnya Surya & Susanti, (2021) menunjukkan bahwa *servant leadership*, disiplin kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Disiplin kerja suatu yang sangat penting dalam organisasi atau perusahaan sehingga karyawan dapat melaksanakan suatu pekerjaan yang

a. Disamping itu adanya sebuah kedisiplinan akan lebih mendidik



karyawan dalam mematuhi dan menyenangkan peraturan atau prosedur serta kebijakan yang ada sehingga dapat menghasilkan yang kinerja yang baik dan maksimal. Dalam literatur telah memberikan arti yang berbeda-beda mengenai pengertian dan konsep disiplin kerja sesuai dengan sudut pandangnya masing-masing. Salah satu aspek dari kekuatan Sumber Daya Manusia dapat tercermin dalam sikap dan perilaku disiplin, karena disiplin memiliki dampak yang kuat pada suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan dalam mengejar tujuan yang direncanakan (Sadat et al., 2020). Disiplin kerja sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin kerja bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik (Widyawati, 2021). Kedisiplinan adalah hal utama yang wajib dijunjung oleh seorang individu atau karyawan untuk menunjukkan kepada perusahaan bahwa dia mampu memegang tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan baik maupun hal lain yang dibebankan oleh perusahaan kepadanya melalui disiplin kerja akan mampu meningkatkan produktivitas kerja (Saleh & Utomo, 2018). Penelitian yang dilakukan oleh Simatupang, (2021) disiplin kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui



kerja.

Kinerja yang baik tentu tidak akan tercipta apabila karyawan mengalami kelelahan emosional atau menghargai rendah dirinya sendiri, atau biasa disebut dengan istilah burnout (kelelahan). Menurut Rani & Mayasari, (2015) Kinerja merupakan suatu pencapaian berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam suasana bekerja pada suatu perusahaan, setiap individu pasti memiliki masalah tidak terlepas dari jabatan yang dipegangnya. Hal ini karena burnout seringkali menghambat laju kinerja para karyawan yang akhirnya merugikan perusahaan. Burnout seringkali muncul di dunia kerja dikarenakan rutinitas serta tekanan yang tinggi dalam kesehariannya. Informasi tentang kinerja organisasi adalah hal yang sangat penting yang digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman, dan kesungguhan serta waktu, kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja (Arianty, 2014). Menurut Yahyo. et al., (2013) kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Basalama & Piartrini, (2019) kinerja adalah keluaran yang

in oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau



suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi yang bersangkutan. kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Yudi Siswadi & Muhammad Arif, 2021). Sedangkan menurut Ahmad et al., (2019) semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaan akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan. Peneliti. Kinerja pada umumnya dapat diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan, kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan (Tyas, 2022). Peneliti sebelumnya menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Aprilliansyah et al., 2018).

Motivasi adalah salah satu faktor pendorong seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang maksimal. Motivasi adalah hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan seseorang terdorong melakukan suatu tindakan (Mathis dalam Hamid et al., 2022) Motivasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal yaitu: Lingkungan kerja, Pemimpin dan kepemimpinannya, Tuntutan perkembangan organisasi atau tugas, Dorongan atau bimbingan atasan, dan Kompensasi (Harahap & Khair, 2017). motivasi adalah stimulus internal

ernal yang memicu perasaan semangat, gairah, dan berpikir positif,



yang kemudian mempengaruhi cara kerja yang benar dan baik (Wahyudi, 2019). Motivasi kerja itu juga dapat mempengaruhi pola pikir karyawan dalam melakukan segala pekerjaan yang mereka lakukan (Olusadum & Anulika, 2018). Motivasi sebagai pemicu dalam meningkatkan kepuasan dan kualitas kerja mempunyai dampak psikologis yang signifikan terhadap strategi perusahaan dalam berbagai operasional bisnis. (Paais & Pattiruhu, 2020). Motivasi didefinisikan sebagai proses dimana aktivitas yang diarahkan pada tujuan dimulai dan dipertahankan. Dalam teori nilai harapan, motivasi adalah fungsi dari harapan kesuksesan dan nilai yang dirasakan (Cook & Artino, 2018).

Dalam dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan tentunya dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu memberikan pelayanan terhadap karyawan karena kepemimpinan berawal dari perasaan yang tulus yang timbul dari hati untuk melayani menempatkan kebutuhan sebagai prioritas, untuk menyelesaikan berbagai keluhan yang dialami oleh karyawan dan harus menerapkan kedisiplinan kerja yang maksimal, maupun motivasi kerja terhadap karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan yang maksimal.

Tabel 1.1 Laporan kerja karyawan 2022/2023.

No	Tahun	Kinerja karyawan	Target perusahaan pertahunnya
	2022	88,29%	95%
	2023	86,27%	95%



Sumber: *Sap Express(2024)*

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa kinerja karyawan menurun dari tahun 2022 itu berada pada 88,29% dan pada tahun 2023 itu berada pada 86,27%. Sedangkan tingkat yang harus dicapai perusahaan dalam setiap tahunnya adalah 95%. Dapat dilihat dari data tersebut bahwa terjadinya suatu masalah yang terjadi diperusahaan tersebut sehingga pencapaian ditahun 2023 semakin menurun dan tidak pernah mencapai target yang diharapkan oleh perusahaan.

Terdapat beberapa faktor atau fenomena sesuai dengan pra survey yang mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan Di Pt. Sap Expres sehingga tidak pernah mencapai target sesuai tujuan perusahaan sebagai berikut:

- a) Pemimpin yang kurang memperhatikan kubutuhan dan mendengarkan keluhan karyawan.
- b) Gaji yang tidak naik selama 3 tahun
- c) Bonus sebagian jobdes karyawan sudah tidak ada lagi setiap pencapaiannya
- d) Tidak adanya apresiasi karyawan atau pengembangan karir yang jelas.
- e) Tindakan atasan yang selalu tiba-tiba seperti memutasi karyawan kecabang lain tanpa adanya pemberitahuan.



Dari penjelasan pra survey diatas dan tabel 1.1 dapat dilihat terjadinya penurunan kinerja ditahun 2023 dan terdapat sebuah masalah yang harus diperhatikan oleh pimpinan sehingga dapat mecapai target perusahaan.

Tabel 1.2 Rekapitulasi Absensi Karyawan 2022/2023.

No	Jumlah karyawan pertahun dari tahun 2022/2023		
	Tahun	Karyawan	Resign
2	2022	142	67
3	2023	106	75

Sumber: Sap express(2024)

Berdasarkan tabel diatas pertahunnya menunjukkan bahwa perusahaan di Pt. Sap Express mengalami ketidak stabilan. Hal ini dapat dilihat dari tahun 2022 menunjukkan banyaknya karyawan resign dari jumlah karyawan 142 yang resign siktar 67 karyawan. Sedangkan ditahun 2023 jumlah karyawan 106 yang resign sekitar 75 karyawan ini sangat mempengaruhi menurunnya kinerja dan tidak stabilnya suatu perusahaan karena volume yang resign sangat tinggi pertahunnya sehingga target perusaan dari setiap tahunya tidak pernah dicapai.

Jadi bisa disimpulkan dari penjelasan dari tabel 1.1 dan 1.2 diatas tingkat pencapaian kinerja karyawan di perusahaan Sap Express ini yang tidak pernah tercapai atau maksimal dari target perusaan tersebut, itu karena tingkat resign pertahunnya sangat tinggi dan penyebab banyaknya karyawan

ertahunya itu tidak lepas dari faktor pra survey yang terjadi dikantor



Sap Express. Melihat fenomena tersebut, penelitian mengajukan variabel peran kepemimpinan di Pt. Sap Express. Menurut peneliti sebelumnya Paryanti, (2021) Motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Anshori et al.,(2023) kepemimpinan pelayan berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Adhisti et al., (2022) *servant leadership* dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pra-survey sementara kepada karyawan sap expres. terlihat beberapa masalah yang menarik perhatian untuk di teliti lebih lanjut, yaitu mengenai turunnya kinerja karyawan di tahun 2023 yang di pengaruhi oleh kurangnya peran kepemimpinan dalam melihat kondisi karyawanya. Mengingat pentingnya faktor-faktor penunjang kinerja karyawan maka penulis tertarik untuk meneliti dengan judul penelitian: **“Pengaruh *Servant Leadership*, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di Pt. Satria Antaran Prima Makassar”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka akan dapat disajikan beberapa rumusan masalah yaitu sebagai berikut :

1. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pada PT Satria antaran prima Makassar ?
2. Apakah Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pada PT Satria antaran prima Makassar ?



3. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Satria antaran prima Makassar ?
4. Apakah Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Satria antaran prima Makassar ?
5. Apakah Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Satria antaran prima makassar?
6. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Satria antaran prima Makassar ?
7. Apakah Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Satria antaran prima Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diperoleh, maka penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT Satria antaran prima Makassar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT Satria antaran prima Makassar.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Satria antaran



prima Makassar.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Satria antaran prima Makassar.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Satria antaran prima Makassar.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Satria antaran prima Makassar.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Satria antaran prima Makassar.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan nilai tambah tentang informasi dan memperluas wawasan pengetahuan yang lebih kongkrit tentang kinerja PT Satria Antaran Prima.



2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu difahami oleh masyarakat untuk melihat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebagai pengetahuan dasar agar lebih kreatif dan inovatif dalam memanfaatkan potensi SDM yang ada di PT Satria Antaran Prima.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk dapat memberikan gambaran umum dalam proses penelitian ini maka penulis membagi kedalam tiga sub pokok bab sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Dalam rincian bab ini di uraikan dari deskripsi umum ke khusus yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan kegunaan penelitian.

Bab II Tinjauan Pustaka

Dalam rincian bab ini di uraikan tentang tinjauan teori dan konsep penelitian dan tentang tinjauan empiris yang digunakan dalam penelitian.

Bab III Metode Penelitian

Dalam Bab ini terdiri dari jenis penelitian, subjek dan objek penelitian, lokasi penelitian, jenis-jenis sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik pengujian data, dan teknik analisis data.

Bab IV Metode Penelitian

Pada bab ini terdiri dari objek penelitian, subjek dan objek penelitian, lokasi penelitian, jenis-jenis sumber data, tehnik pengumpulan data,

I dan sampel, tehnik pengujian dan tehnik analisi data.



BAB V HASIL PENELITIAN

Bab ini akan Berisi Hasil analisis Penelitian

BAB VI PEMBAHASAN

Bab Ini berisi Tentang pembahasan hasil

BAB VII PENUTUP

Bab Ini berisi Tentang Penutup, Kesimpulan dan saran



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia

Sumberdaya manusia adalah istilah yang merujuk pada segala potensi, kualifikasi, pengetahuan, keterampilan dan kapabilitas yang dimiliki oleh seseorang atau suatu kelompok manusia dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan hal yang paling penting dalam sebuah perusahaan karna meningkatnya suatu perusahaan karna adanya sumberdaya manusia yang mempunyai kinerja yang menjalankan aktivitas perusahaan sehingga tercapainya tujuan sesuai keinginan perusahaan atau organisasi tersebut. Sumberdaya manusia bukan tentang jumlah orang yang bekerja disuatu tempat, tetapi juga cara mengelolah dan mengoptimalkan kontribusi mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Pengelolah sumberdaya manusia melibatkan perekrutan, seleksi ,pelatihan pengembangan karyawan, manajemen kinerja dan perawatan terhadap kesejatraan karyawan. Tujuan utama sumberdaya manusia adalah memastikan bahawa organisasi memiliki kekuatan kerja yang berkualitas, terampil dan dapat berkontribusi secara efektif untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan.



Timbulnya sumber daya manusia yang berkualitas didalam an atau organisasi tentunya ada seorang pemimpin yang baik dan

mempunyai jiwa *servant leadership* yang berkualitas. sehingga untuk mencapai tujuan organisasi tentunya kita butuh seorang pemimpin yang memahami keluhan, kebutuhan karyawan seperti di perusahaan Sap Express makassar dan perlu dipahami dalam konteks kepemimpinan sangat penting dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik menurunnya atau meningkatnya kinerja karyawan tergantung bagaimana seorang pemimpin mampu mengendalikan karyawanya, baik kedisiplinan atau memberikan motivasi dalam memaksimalkan kinerja karyawan tersebut.

Kepemimpinan yang melayani adalah konsep kepemimpinan yang menempatkan fokus utama pada melayani orang lain. Pemimpin yang menganut konsep ini berusaha untuk melayani anggota tim atau organisasinya, memenuhi kebutuhan mereka dan membantu mereka berkembang, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan berkelanjutan. Dalam kepemimpinan yang melayani, pemimpin memandang dirinya sebagai seorang pelayan, yang bertanggung jawab mendukung keberhasilan pemimpin lainnya.

Kepemimpinan adalah konsep yang luas dan kompleks, dengan berbagai gaya dan pendekatan yang dapat diterapkan tergantung pada situasi dan kebutuhan organisasi atau kelompok. Berikut adalah beberapa macam kepemimpinan yang sering dibahas:



2.1.2 Kepemimpinan Otokratis (Autocratic Leadership):

1. Pemimpin membuat keputusan tanpa berkonsultasi dengan anggota tim.
2. Efektif dalam situasi darurat atau ketika keputusan cepat diperlukan.
3. Bisa menyebabkan ketidakpuasan di kalangan anggota tim karena kurangnya partisipasi.

2.1.3 Kepemimpinan Demokratis (Democratic Leadership):

1. Pemimpin melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan.
2. Mendorong partisipasi, kreativitas, dan rasa memiliki.
3. Bisa memakan waktu lebih lama untuk mencapai keputusan.

2.1.4 Kepemimpinan Laissez-Faire:

1. Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada anggota tim untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan mereka.
2. Efektif jika tim terdiri dari individu yang sangat terampil dan termotivasi.
3. Bisa menyebabkan kebingungan dan kurangnya arah jika anggota tim memerlukan lebih banyak bimbingan.

2.1.5 Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership):

1. Pemimpin menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.

fokus pada perubahan positif, inovasi, dan pengembangan pribadi.



3. Membutuhkan visi yang kuat dan kemampuan untuk mengpeng

Menurut Mangkunegara et al., (2013) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengoorganisasiaan, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, penginteggrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Wirawan, (2015) manajemen sumber daya manusia ialah orang yang disebut sebagai manajer, karyawan, buruh atau tenaga kerja yang bekerja untuk organisasi. Sumber daya manusia merupakan dasar dan kunci utama semua sumber daya organisasi. Sumber-sumber daya lainnya hanya dapat diperoleh dan berfungsi jika organisasi mempunyai sumber daya yang berkualitas.

Menurut Abbas & Daniel, (2019) Kepemimpinan sebagai proses dimana seseorang yang disebut pemimpin terlibat dalam tanggung jawab mengarahkan kegiatan orang yaitu bawahan atau pengikutnya menuju pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Shafiu et al., (2019) gaya kepemimpinan yang tepat dapat mempengaruhi dan menjamin kesejahteraan dan pertumbuhan ekonomi baik organisasi maupun karyawan.

Menurut Samuel et al., (2017) Kepemimpinan merupakan suatu peranan penting yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu



organisasi. Kebutuhan akan kepemimpinan yang baik semakin meningkat, terutama dalam menghadapi persaingan global.

2.2 Servan Leadership

2.2.1 Pengertian Servant Leadership

Servant Leadership (Kepemimpinan yang Melayani) adalah sebuah konsep kepemimpinan yang dikemukakan oleh Robert K. Greenleaf dalam bukunya yang berjudul *Servant Leadership* sejak tahun 1970. Greenleaf menyebutkan bahwa kepemimpinan melayani yaitu sebuah konsep kepemimpinan yang timbul dari perasaan tulus dalam hati untuk menjadi pihak pertama yang melayani orang lain. Adanya perasaan yang seperti itulah yang memunculkan keinginan untuk menjadi pemimpin. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain yang umumnya melalui motivasi terhadap karyawan untuk bekerja sesuai dengan tujuan dan sasaran yang berlaku. Sebagai manajer atau pimpinan sudah umum diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan akan sangat mempengaruhi bagaimana perilaku karyawan/bawahan tersebut bekerja untuk sampai menuju goals atau tujuan-tujuan yang sudah dibuat. Seorang pemimpin tidak hanya menggunakan otoritas (*power*) yang dimiliki, tetapi juga menggunakan pengaruh untuk menggerakkan orang lain. Dalam menjalankan perannya, seorang pemimpin akan berhadapan dengan segala macam karakter, dan tingkat kematangan kepribadian bawahannya.



Pemimpin yang menerapkan konsep *Servant Leadership* melihat diri mereka sebagai pelayan terlebih dahulu, dan kemudian sebagai pemimpin. Mereka tidak hanya fokus pada pencapaian target atau keuntungan organisasi, tetapi juga pada perkembangan pribadi, kesejahteraan, dan keberhasilan individu bawahannya. Peran *servant leadership* sangat penting didalam perusahaan dimana seorang pemimpin harus Paham akan kebutuhan bawahan Pemimpin menerapkan empati dan kepekaan terhadap kebutuhan, keinginan, dan aspirasi dari anggota tim mereka dan seorang Pemimpin mampu menciptakan budaya yang mempromosikan keterlibatan, kolaborasi, dan keadilan di antara anggota tim serta mendorong kreativitas, inovasi, dan pembelajaran terus menerus di antara anggotanya. Dengan demikian dapat dipahami bahwa *servant liadeship* atau kepemimpinan ini sangat dibutuhkan dan sangar mempengaruhi didalam Perusahaan seperti Sap express untuk meningkatkan kinerja yang optimal. Karena tanpa adanya kepemimpinan yang baik maka akan mempengaruhi kinerja karyawan yang maksimal.

Sendjaya & Sarros, (2002) menjelaskan kepemimpinan melayani sebagai kepemimpinan yang melayani dengan mengembangkan aspek moral dan membangun kerja tim. Kepemimpinan melayani menurut Patterson,(2003) adalah kepemimpinan yang fokus pada pengikut, melayani sepenuh hati, dan peduli terhadap kondisi di sekitarnya. Kata

n dan pelayan biasanya sering dipandang sebagai sesuatu yang



berlawanan. Akan tetapi jika sesuatu yang berlawanan disatukan dengan cara kreatif dan bermakna, maka akan timbul konsep kepemimpinan yang positif, yaitu pemimpin yang mampu melayani sepenuh hati berusaha meningkatkan kompetensi anggotanya. Pemimpin yang melayani dapat membantu mengurangi tingkat depresi di kalangan karyawan pada saat terjadi perubahan (Ruiz-Palomino et al., 2022). Kepemimpinan yang melayani berfokus pada mendukung dan mengembangkan individu dalam suatu institusi (Allen et al., 2016). Kepemimpinan yang melayani merupakan salah satu tipe kepemimpinan yang populer saat ini. Selain itu, kepemimpinan pelayan adalah konsep kepemimpinan yang menyarankan pemimpin untuk melayani karyawannya untuk meningkatkan kinerja karyawannya (Andre & Lantu, 2015). kepemimpinan pelayan mentor mempunyai pengaruh positif langsung terhadap modal psikologis dan komitmen afektif karyawan baru dan secara tidak langsung memprediksi komitmen afektif melalui modal psikologis. Selain itu, perilaku mencari umpan balik dapat meningkatkan hubungan antara kepemimpinan pelayan mentor dan modal psikologis karyawan (Zhou et al., 2024). kepemimpinan yang melayani memiliki efek yang lebih menonjol terhadap kepuasan pengikut ketika mereka beroperasi di organisasi dengan tingkat struktur organisasi yang lebih rendah, Selain itu dalam konfigurasi struktural tertentu, formalisasi dapat bertindak sebagai pengganti kepemimpinan



yang melayani, dan sentralisasi dapat bertindak sebagai penetralisir kepemimpinan yang melayani (Eva et al., 2021).

Rahmawati et al., (2022) Servant leadership Merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu masyarakat atau bangsa. Para pemimpin pelayan (Servant leadership) mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan,kepentingan dan aspirasi orag-orang yang dipimpinnya di atas dirinya. Menurut Anderson, (2008) mengemukakan bahwa *servant leaders* yaitu sosok pemimpin yang mengutamakan kebutuhan dan kepentingan orang lain di atas kepentingan mereka sendiri. Kepemimpinan melayani menurut Handoyo,(2010) adalah gaya seseorang dalam hal memimpin, mengatur, mengelola, dan melayani bawahannya. Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melayani merupakan sikap pemimpin yang melayani, menyayangi serta lebih mementingkan kepentingan bawahannya daripada kepentingan dirinya, guna menciptakan organisasi yang lebih peduli dan lebih baik. Kepemimpinan yang melayani, dikombinasikan dengan lebih sedikitnya penggunaan diferensiasi dan sentralisasi yang lebih rendah, memperkuat hubungan positif antara kepemimpinan yang melayani dan kinerja pemimpin puncak (Rachmawati & Lantu, 2014). Pemimpin yang melayani membawa pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada layanan

wujudkan dengan memungkinkan pengikut untuk tumbuh dan



berkembang (Erkutlu & Chafra, 2015). Pemimpin yang melayani adalah yang pertama dan terutama adalah seorang pelayan yang memberikan layanan bernilai tambah kepada orang lain. (Greasley & Bocârnea, 2014). kepemimpinan yang melayani berdasarkan hasil-hasilnya (misalnya perilaku kewargaan organisasi), contoh-contoh (misalnya perilaku rela berkorban), atau pada tingkat yang lebih rendah, pendahulunya (misalnya kepribadian) telah menghasilkan penjelasan yang terlalu berbelit-belit untuk dapat berguna bagi organisasi. baik akademisi maupun praktisi (Eva et al., 2019). Pemimpin yang melayani dapat mempengaruhi karyawan untuk menjadi teladan dan mempelajari nilai-nilai dan perilaku mereka serta mengaktifkan pelanggan orientasi, yang pada gilirannya memungkinkan upaya dan upaya inovatif karyawan dalam melayani pelanggannya (Li et al., 2021).

2.2.2 Indikator Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*)

Menurut Patterson, (2003), indikator dari kepemimpinan melayani adalah:

1. *Agapao love* (kasih yang murni)

Cinta adalah dasar dari kepemimpinan melayani, khususnya cinta yang murni dan tulus. Mencintai yang dimaksud mencakup menghargai pendapat bawahan dan berhati-hati dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan prinsip, kewajiban, dan kepatutan.

emimpin yang berkasih sayang akan menunjukkan perhatian yang



lebih kepada seluruh karyawan, bersimpati dan berempati, bisa menjadi pendengar yang baik.

2. *Humility* (kerendahan hati)

Kerendahan hati adalah kemampuan untuk mempertahankan prestasi dan talenta seseorang dalam perspektif, yang mencakup penerimaan diri, dan selanjutnya mencakup tidak berfokus pada diri sendiri melainkan berfokus pada orang lain. Seorang pemimpin yang rendah hati tentunya mampu berbesar hati dalam mendengarkan nasihat orang lain, tidak serakah terhadap jabatan dan posisinya, tidak sombong, dan menghindari sikap diktator.

3. *Altruism* (mengutamakan orang lain)

Pemimpin dengan sifat kepemimpinan melayani percaya bahwa kesenangan pribadi dapat diperoleh dari membantu orang lain, peduli terhadap kesejahteraan orang lain, dan mendahulukan kebutuhan orang lain daripada dirinya.

4. *Vision* (visi/tujuan)

Fokus dari kepemimpinan yang melayani adalah pada tujuan anggota individu organisasi. Komponen visi adalah tentang bagaimana anggota organisasi berada di masa depan, tujuan, masa depan anggota dan organisasi. Visi ini mengacu pada gagasan bahwa pemimpin melihat ke depan dan melihat karyawan sebagai sesuatu yang berharga dan layak dibantu guna mencapai keadaan



tersebut. Selain itu, pemimpin visioner harus mampu menumbuhkan semangat dari karyawan agar bisa berjuang bersama mewujudkan impian.

5. *Trust* (percaya)

Seorang *Servant-leader* adalah orang yang dipilih berdasarkan sebuah kelebihan atau keunggulan tertentu yang membuat orang tersebut memperoleh kepercayaan dari anggotanya.

6. *Empowerment* (pemberdayaan)

Servant leader berfokus pada kerjasama, tidak otoriter, memberikan hak kepada karyawan untuk mengambil keputusan, serta mendengarkan kritik dan saran dari bawahannya. Pemberdayaan karyawan sangat berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan kualitas serta produksi perusahaan.

7. *Service* (pelayanan)

Servant leader memiliki keyakinan bahwa melayani adalah hakikat dari seorang pemimpin. Sebelum melakukan pelayanan untuk orang lain, maka *servant leader* harus mampu melayani dirinya sendiri dengan baik.

Spears, (2010) mengatakan bahwa, *servant leadership* memiliki beberapa karakteristik yaitu:



1. *Listening*, yaitu seorang *servant leader* berkomunikasi dengan cara mendengarkan terlebih dahulu. Maka pemimpin dapat membuat keputusan dengan pertimbangan dan saran dari bawahannya.
2. *Empathy*, yaitu bahwa seorang *servant leader* berupaya untuk memahami dan peduli kepada orang lain. Maka pemimpin dapat melihat dunia dari sudut pandang orang lain.
3. *Healing*, yaitu seorang *servant leader* bisa membantu „menyembuhkan“ karyawan dari masalah pribadi mereka.
4. *Awareness*, yaitu bahwa pemimpin memiliki kesadaran untuk memahami masalah yang berkaitan dengan etika, kekuasaan, dan nilai moral.
5. *Persuasion*, yaitu bahwa pemimpin mampu meyakinkan orang lain untuk berubah ke arah yang lebih baik.
6. *Conceptualization*, yaitu *servant leader* mampu menjadi sosok yang memiliki tujuan dan orientasi ke masa depan, dan memberi pemahaman yang jelas tentang arah dan tujuan organisasi.
7. *Foresight*, yaitu bahwa karakter ini berkaitan dengan kemampuan pemimpin yang melayani melihat masa depan. Ini adalah kemampuan untuk menduga hal apa yang akan terjadi berdasarkan pada apa yang terjadi di masa sekarang dan apa yang terjadi di masa lampau.



8. *Stewardship*, yaitu bahwa *servant leader* memiliki tanggungjawab untuk mengelola karyawan dan organisasi dengan baik.
9. *Commitment to the growth of people*, yaitu bahwa *servant leader* mempunyai komitmen untuk membantu semua orang dalam organisasi agar bisa menjadi pribadi yang profesional.
10. *Building community*, yaitu bahwa seorang *servant leader* mampu menciptakan sebuah tim atau kelompok kerja yang baik, saling terhubung satu sama lain, dan penuh inovasi.

2.2.3 Dampak Kepemimpinan melayani

Liden et al., (2008) menjelaskan tiga hasil dari penerapan konsep kepemimpinan melayani yaitu:

1. kepemimpinan melayani mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui adanya pengakuan tentang kontribusi karyawan terhadap perusahaan.
2. seorang *servant leader* juga akhirnya dapat membantu karyawan agar lebih percaya pada potensi dirinya sehingga dapat berpengaruh pada peningkatan kemampuan dan kualitas kerja, dan menumbuhkan pemikiran terbuka.
3. Dampak yang terakhir dari penerapan konsep kepemimpinan melayani adalah adanya pengaruh positif kepada masyarakat



berupa tumbuhnya kepercayaan orang-orang dan masyarakat kepada sosok pemimpin.

2.3 Disiplin Kerja

2.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Kedisiplinan adalah kemampuan seseorang untuk mematuhi aturan, norma, tata tertib, dan prosedur yang berlaku dalam lingkungan kerja, atau organisasi. Ini melibatkan komitmen untuk bertindak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, termasuk waktu, perilaku, dan kualitas kerja. Dalam suatu organisasi tentunya tidak lepas dari kedisiplinan ataupun motivasi kerja untuk menghasilkan kinerja yang maksimal sehingga mengapa dalam sebuah perusahaan dibutuhkan pemimpin yang mempunyai kualitas dan mampu menerapkan kedisiplinan seperti ketepatan waktu, perilaku karyawan dan kualitas kinerja. Dengan demikian adanya aturan kedisiplinan yang di standarkan oleh perusahaan maka perusahaan akan selalu berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan. Karena jika dalam sebuah organisasi dapat menerapkan kedisiplinan sesuai dengan standar Perusahaan maka Perusahaan akan menghasilkan karyawan yang berkualitas dan karyawan yang berkualitas akan menghasilkan kinerja yang maksimal sesuai tujuan Perusahaan. Tujuan dari disiplin adalah untuk mengatasi kesalahan dan kecerobohan yang disebabkan oleh ketidakmampuan, kurangnya perhatian, dan penundaan. tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan disiplin perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.



Peraturan yang dimaksud termasuk absensi, lambat masuk, serta cepat pulang karyawan. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para karyawan mematuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut dengan kata lain

pendisiplinan karyawan adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan sikap dan perilaku para karyawan sehingga karyawan tersebut secara suka rela kooperatif dengan karyawan yang lain meningkatkan prestasi kerja (Simatupang, 2021). Menurut disiplin adalah kesanggupan menguasai diri yang diatur (Sopia Betaubun I et al., 2019). Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak menggelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. (Sastrohadiwiryono, 2003). Sedangkan menurut Tambuwun et al., (2021) Disiplin juga merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur menunjukkan tingkat keseriusan tim dalam perusahaan, tindakan disiplin menuntut adanya hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi standar yang ditentukan. Disiplin merupakan sebuah titik awal dalam mencapai kesuksesan bagi perusahaan. Penerapan disiplin didalam sebuah perusahaan sangatlah

agar semua karyawan yang ada didalam perusahaan tersebut



bersedia dengan sukarela mematuhi dan mentaati segala peraturan yang berlaku tanpa ada paksaan dan jika ada pelanggaran terhadap peraturan yang ada maka akan diberikan sanksinya oleh pihak perusahaan. (Syafrina, 2017). Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi operatif manajemen sumber daya manusia karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi yang dicapai, tanpa adanya disiplin yang baik sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal (Waris, 2015).

Menurut Susanty & Baskoro, (2013) disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan tata cara kerja yang ada. Disiplin kerja adalah alat yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawannya agar bersedia mengubah perilaku dan usahanya. Pengertian lain dari disiplin, yaitu prosedur yang mengoreksi atau menghukum karena melanggar peraturan atau prosedur. Simamora, (2004) Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial. Oleh karena itu disiplin merupakan sarana penting untuk mencapai tujuan, maka pembinaan disiplin merupakan bagian dari manajemen yang sangat penting. Manajemen apa saja dalam pelaksanaannya memerlukan disiplin segenap anggota organisasi. Disiplin dikatakan juga sebagai sarana untuk melatih dan mendidik orang-orang terhadap peraturan-peraturan agar ada kepatuhan dan supaya dapat berjalan dengan tertip dan teratur dalam organisasi. Disiplin juga dikatakan

alat berkomunikasi dengan para karyawan agar karyawan mau



berbuat seperti apa yang dianjurkan oleh atasan dan sesuai dengan peraturan perusahaan yang telah ditetapkan. Menegakkan suatu kedisiplinan penting bagi perusahaan, sebab kedisiplinan berisikan peraturan-peraturan yang harus ditaati karyawan. Dengan kedisiplinan diharapkan dapat membuat pekerjaan seefisien mungkin. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan hasil semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energy. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan, dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidaksihat-hatian, senda gurau atau pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, kemampuan dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencoba



permulaan kerja yang lambat atau terlalu awal mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemaslahatan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antara karyawan dan mencegah ketidak taatan yang disebabkan salah pengertian dan salah penafsiran.

Menurut Handoko, (2008) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standarstandar organisasional. Ada 2 (dua) tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu :

1. Disiplin Preventip

Disiplin preventip adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen. Manajemen mempunyai tanggung-jawab untuk menciptakan suatu iklim disiplin preventip di mana berbagai standar diketahui dan dipahami. Bila para karyawan tidak mengetahui standar-standar apa yang harus dicapai, mereka cenderung menjadi salah arah. Di samping itu, manajemen hendaknya menetapkan standar-standar secara positif dan bukan secara negatif, seperti “Jaga keamanan!” bukan “Jangan ceroboh”.



Mereka biasanya juga perlu mengetahui alasan-alasan yang melatarbelakangi suatu standar agar mereka dapat memahaminya.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (disciplinary action). Sebagai contoh, tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing. Sasaran-sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya positif, bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negatif yang menjatuhkan karyawan yang berbuat salah. Maksud pendisiplinan adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan di masa lalu. Pendekatan negatif yang bersifat menghukum biasanya mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan, seperti hubungan emosional terganggu, absensi meningkat, kelesuan, dan ketakutan pada penyelia. Berbagai sasaran tindakan pendisiplinan antara lain (1) untuk memperbaiki pelanggar, (2) untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa, dan (3) untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif. Bentuk tindakan pendisiplinan yang terakhir adalah mencatat. Tindakan ini sering dikatakan sebagai kegagalan



manajemen dan departemen personalia, tetapi pandangan tersebut tidak realistis. Tidak ada manajer maupun karyawan yang sempurna, sehingga hampir pasti ada berbagai masalah yang tidak dapat dipecahkan. Kadang-kadang lebih baik bagi seorang karyawan untuk pindah bekerja di perusahaan lain. Bagaimanapun juga, organisasi mempunyai batas kemampuan yang dapat dicurahkan untuk mempertahankan seorang karyawan jelek.

3. Disiplin Progresip

Perusahaan bisa menerapkan, suatu kebijaksanaan disiplin progresip, yang berarti memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran- pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektip sebelum hukuman-hukuman yang lebih “serius” dilaksanakan. Disiplin progresip juga memungkinkan manajemen untuk membantu karyawan memperbaiki kesalahan. Sebuah contoh sistem disiplin progresip secara ringkas dapat ditunjukkan antara lain (1) teguran secara lisan oleh penyedia, (2) teguran tertulis, (3) diturunkan pangkatnya dan (4) dipecat

2.3.2 Indikator Disiplin Kerja Karyawan

Adapun yang menjadi indikator dari rendahnya disiplin kerja karyawan menurut Hasibuan, (2016) antara lain:



Tujuan dan kemampuan

Hal ini ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Apa yang menjadi tujuan yang akan diraih harus jelas, serta ditetapkan dengan ideal, dan cukup menantang kemampuan karyawan. Tujuan (pekerjaan) yang dilimpahkan pada karyawan mempertimbangkan kemampuan karyawan, agar dapat bekerja dengan kesungguhan dan muncul kedisiplinan dalam melaksanakan tugas.

b) Teladan Pimpinan

memberikan contoh yang baik, berlaku disiplin, jujur, adil, berbuat sesuai perkataan. Melalui teladan pimpinan, diharapkan kedisiplinan bawahan dapat mengikuti. Pimpinan tidak dapat mengharapkan kedisiplinan karyawan baik apabila pimpinan sendiri tidak disiplin. Perilaku pimpinan akan dicontoh oleh bawahan. Pimpinan harus menjadi yang pertama mengaplikasikan kedisiplinan yang baik.

c) Balas Jasa (Gaji dan Kesejahteraan)

Hal ini dapat pula mempengaruhi kedisiplinan karyawan, terkait kepuasan dan rasa cinta karyawan terhadap pekerjaannya. Apabila kecintaan semakin baik pada pekerjaan, maka kedisiplinan diharapkan semakin baik pula. Dalam upaya mewujudkan kedisiplinan karyawan, perusahaan harus menyediakan balas jasa yang baik. Kedisiplinan karyawan dalam beberapa kasus tidak



dapat dicapai pada saat balas jasa yang diterima kurang memuaskan. Karyawan sulit disiplin pada saat kebutuhan primer mereka tidak terpenuhi sebagaimana mestinya.

d) Keadilan

Hal ini ikut mendorong kedisiplinan karyawan. Ego dan sifat individu selalu merasa dirinya adalah penting dan hendak diperlakukan sama dengan individu lainnya. Manajer atau pimpinan yang cakap memimpin akan selalu berusaha berlaku adil kepada semua bawahannya. Diharapkan kedisiplinan dapat tercapai dengan terpenuhinya prinsip keadilan tersebut

e) Waskat (pengawasan melekat)

Melalui waskat, pimpinan harus aktif, langsung mengawasi perilaku, sikap, moral, dan gairah kerja, serta prestasi kerja bawahannya. Pimpinan harus selalu hadir di tempat kerja supaya dapat mengawasi dan memberi petunjuk, apabila bawahan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Waskat efektif merangsang disiplin dan moral kerja. Karyawan merasa memperoleh perhatian, petunjuk, bimbingan, dan pengarahan, serta pengawasan dari pimpinannya.

f) Sanksi Hukuman

Hal ini dapat berperan pula dalam memelihara kedisiplinan. Melalui sanksi yang berat, karyawan akan takut untuk melanggar peraturan



perusahaan. Perilaku, sikap, dan tindakan indisipliner dapat berkurang. Namun sanksi hukuman ditetapkan melalui pertimbangan logis, diinformasikan dengan jelas kepada karyawan. Sanksi dapat diskemakan tidak terlalu berat atau terlalu ringan supaya sanksi tersebut tetap mendidik karyawan mengubah perilaku. Sanksi hendaknya cukup wajar dan dapat menjadi alat motivasi dalam memelihara kedisiplinan di perusahaan.

g) Ketegasan

Pimpinan harus tegas dan berani melakukan tindakan hukumam bagi karyawan yang melakukan tindakan indisipliner sesuai yang telah ditetapkan. Pimpinan yang tidak mampu bersikap tegas dalam menindak atau menghukum kepada yang melanggar, sebaiknya tidak perlu membuat aturan atau tata tertib di perusahaan.

h) Hubungan kemanusiaan

Dalam hal ini yang harmonis di antara karyawan yang dapat menciptakan budaya kedisiplinan di perusahaan. Hubungan kemanusiaan ini dapat bersifat vertikal ataupun horizontal, dalam bentuk direct single relationship, direct group relationship, maupun cross relationship. Pimpinan berupaya membangun suasana yang serasi, mengikat, baik vertikal ataupun horizontal diantara karyawan. Human relationship yang serasi mewujudkan lingkungan



kerja dan suasana yang lebih nyaman, berdampak dalam memotivasi kedisiplinan di perusahaan.

2.3.3 Upaya untuk meningkatkan kedisiplinan

Kedisiplinan karyawan merupakan salah satu penentu pendukung kemajuan suatu perusahaan. Oleh karena itu harus ada upaya dalam meningkatkan kedisiplinan, menurut (Maharani & Wiyata, 2020) diantaranya sebagai berikut:

a. Ruang kerja yang nyaman dan kondusif

Salah satu mimpi karyawan dalam bekerja bukan hanya sekedar mendapatkan gaji yang besar, namun juga menginginkan ruang kerja yang nyaman dan kondusif untuk mereka bekerja. Ruang kerja ramah dapat memberikan kesempatan karyawan untuk bekerja secara nyaman. Oleh karena itu setiap ruang kerja alangkah lebih baik memperhatikan hal tersebut.

b. Tidak terlalu banyak membuat aturan kepada karyawan

Kebijakan memperbanyak aturan bukan cara baik dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan, dikhawatirkan justru memperburuk kondisi karyawan. Aturan yang tidak terlalu banyak dapat membantu karyawan membangun kreativitas kerja. Aturan dapat ditetapkan secukupnya.

c. Reward dan Punishment



Dalam beberapa kondisi, karyawan berupaya mencapai target tertentu agar mendapatkan bonus atau reward, dan cenderung berupaya menghindari punishment walaupun sifatnya ringan. Hal terpenting dalam menjalankan skema reward dan punishment adalah diupayakan reward tidak membuat karyawan melaksanakan tugas dengan tergesa-gesa, dan hanya berorientasi mendapatkan hadiah. Jangan pula punishment ditetapkan terlalu berat. Punishment terlalu berat dapat menjatuhkan mental kerja karyawan. Punishment yang ringan dapat ditetapkan, bertujuan untuk membangun.

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.



2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Sumberdaya manusia adalah istilah yang merujuk pada segala potensi, kualifikasi, pengetahuan, keterampilan dan kapabilitas yang dimiliki oleh seseorang atau suatu kelompok manusia dalam suatu organisasi. Sumberdaya manusia bukan tentang jumlah orang yang bekerja disuatu tempat, tetapi juga cara mengelola dan mengoptimalkan kontribusi mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Pengelola sumberdaya manusia melibatkan perekrutan, seleksi ,pelatihan pengembangan karyawan, manajemen kinerja dan perawatan terhadap kesejatraan karyawan. Tujuan utama sumberdaya manusia adalah memastikan bahwa organisasi memiliki kekuatan kerja yang berkualitas, terampil dan dapat berkontribusi secara efektif untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan. Adanya sumberdaya manusia yang baik dan berkualitas akan meningkatkan kualitas kerja yang baik karena didalam suatu perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja karyawan yang baik .dan berkualitas. Kinerja karyawan sangat penting didalam mencapai tujuan perusahaan tersebut kinerja karyawan merujuk sejauh mana individu tersebut mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Ini melibatkan penilaian terhadap seberapa baik karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka sesuai

harapan perusahaan.



Kinerja merupakan tingkat efesiensi dan efektivitas suatu entitas, baik itu individu, tim, organisasi atau system, dalam mencapai tujuan dan hasil kinerja dapat diukur melalui berbagai indikator tergantung pada konteksnya, seperti produktivitas, kualitas hasil kerja, kecepatan, ketepatan, inovasi dan kepuasan suatu pelanggan. Kinerja karyawan mengacu sejauh mana seseorang individu memenuhi atau melebihi harapan dan tanggung jawab pekerjaan ditempat kerja tersebut. Evaluasi kinerja penting untuk memastikan pekerjaan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap tujuan dan kesuksesan karyawan. Menurut Maryani et al., (2020). Kinerja merupakan suatu istilah yang terkenal dalam dunia manajemen, dimana istilah kinerja diartikan sebagai istilah untuk hasil kerja, prestasi kerja, dan kinerja (Hamsinah, 2021).

Menurut Muizu et al., (2019) kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh karyawan berdasarkan standar dan ukuran yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan menjadi kunci sukses untuk dapat memuaskan konsumen karena melalui karyawan perusahaan dapat berinteraksi dengan para pelanggan (Nursiti & Fedrick, 2018). Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya dimiliki derajat kesediaan dan kemampuan tertentu (Ika Isratul Murida, 2016).



Sedangkan dalam konteks kinerja sebagai perilaku, berarti kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Rosidah & Sulistiyani, 2009). Kinerja merupakan suatu pencapaian berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Rani & Mayasari, 2015).

Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya (Roziqin & Zainur, 2010).

2.4.2 Mamfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakankebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual maupun aspek organisasi. Adapun manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan oleh organisasi.
2. Penyesuaian gaji yang dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasikan karyawan secara layak sehingga dapat

motivasi mereka.



3. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari karyawan sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
4. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada karyawan, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi para karyawan.
5. Dapat membantu karyawan mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian kinerja, atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang buruk sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
6. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya kinerja karyawan secara keseluruhan, akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

Informasi penilaian kinerja tersebut dapat dipakai perusahaan untuk mengelola kinerja karyawannya, dan mengungkapkan kelemahan kinerja karyawan sehingga pemimpin dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Tersedianya informasi kinerja para karyawan sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program-program kepegawaian yang telah dibuat, maupun program-program organisasi secara menyeluruh (Rosidah & Sulistiyani, 2009). Sedangkan

ari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:



- a. Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan karyawan.
- b. Memotivasi karyawan untuk memperbaiki kinerjanya.
- c. Mendistribusikan reward dari organisasi atau perusahaan yang dapat berupa tambahan gaji atau upah serta promosi yang adil.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, definisi kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu organisasi yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu bekerja.

2.4.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bangun & Wilson, (2012) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
3. Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
4. Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan



suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar.

2.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir, (2016) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:

1). Gaya Kepemimpinan

Gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau 36 sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya. Misalnya untuk organisasi tertentu dibutuhkan gaya otoriter dan demokratis, dengan alasan tertentu pula. gaya kepemimpinan ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

2). Komitmen Organisasi

Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat.

3). Kelelahan Kerja



Kelelahan adalah kondisi ketengangan yang mempengaruhi emosi dan proses berfikir seseorang. Kelelahan dapat menimbulkan dampak yang negatif terhadap keadaan psikologis dan biologis bagi karyawan.

2.5 Motivasi Kerja

2.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi sebagai satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Usaha yang dilibatkan pegawai dengan disiplin kerja dalam organisasi. Dalam suatu organisasi tentunya tidak lepas saling terkait tentang kedisiplinan ataupun motivasi kerja untuk menghasilkan kinerja yang maksimal sehingga mengapa dalam suatu perusahaan dibutuhkan pemimpin yang mempunyai kualitas dan mampu menerapkan kedisiplinan ataupun motivasi untuk lebih mendorong semangat kerja karyawan, Karena semakin tinggi motivasi karyawan biasanya akan lebih maksimal kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.

Motivasi merupakan upaya optimal dalam mencapai tujuan organisasi yang mencapai tujuan organisasi yang bersumber dari kemampuan dan usaha (Agustina & Adhimursandi, 2020). Motivasi secara umum merupakan suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku teratur. Rendahnya motivasi yang diberikan oleh pimpinan

bawahan tentu saja mempengaruhi kinerja pegawai dalam



melaksanakan tugas yang telah diberikan oleh pimpinan.(Kurniawan & Heryanto, 2021). Motivasi mempengaruhi hubungan antara sifat kerja dan perilaku proaktif. Energized to state, misalnya, adalah “jalur pengaruh positif langsung yang utama yang memengaruhi perolehan tujuan dan upaya mencapai berbagai tujuan proaktif dan mengembangkan serta memperluas sumber daya fisik, intelektual, dan sosial individu, yang dapat membantu memulai upaya dan perilaku yang berorientasi pada tujuan, seperti perilaku proaktif, karena ketika karyawan berada dalam keadaan afektif positif, mereka lebih cenderung menetapkan tujuan yang menantang dan terlibat dalam pembuatan tujuan yang proaktif (Chanie et al., 2023). Motivasi merupakan motif proses pemberian penghargaan yang membuat pegawai bekerja sedemikian rupa sehingga tujuan dapat tercapai secara efisien dan efektif (Niati et al., 2021).

Motivasi adalah proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran.(Robbin & Judge, 2015). Motivasi kerja diukur berdasarkan empat dimensi: keterlibatan kerja, peluang untuk memberikan layanan berkualitas tinggi, pemberi kerja kepuasan dan niat untuk tetap bekerja (Ahlstedt et al., 2023). Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Jadi motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh

tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan. Kata kata kebutuhan,



keinginan, hasrat, dan dorongan, semuanya serupa dengan motif yang merupakan asal dari kata motivasi (Mathis & Jackson, 2006). Motivasi merupakan proses psikologi yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau goal-directed behavior (Robert & Kinicki, 2003). Motivasi kerja juga meningkatkan komitmen kerja dan kepuasan karyawan dengan menjadikan pekerjaan lebih bermakna dan menarik, menjadikan karyawan lebih produktif, dan meningkatkan prestasi kerja karyawan (Popoola & Fagbola, 2023).

2.5.2 Teori-Teori Tentang Motivasi

Motivasi bertujuan untuk mengubah motif atau dorongan yang ada pada diri pegawai dari rendah menjadi tinggi, sebab menurut Edison et al., (2016) yang dikutip dari Sherman bahwa motivasi dapat “memberikan energi perilaku” pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja. Suparno, (2015) mengatakan kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Besarnya intensitas kekuatan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya. Walaupun demikian pimpinan tentunya akan lebih memperhatikan kepada apa yang mereka lakukan dari pada apa yang mereka katakan dan yakini. Irham, (2012) menerangkan bahwa pada dasarnya motivasi berasal dari dua sumber, yaitu:



vasi intrinsic

Motivasi intrinsik adalah dorongan yang timbul dari diri seseorang. Seperti semangat untuk bekerja, rasa bangga sebab mencapai target, loyalitas kerja, kebebasan mengemukakan pendapat, ataupun pengembangan potensi dan kemampuan.

2. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang hadir dari sebab-sebab yang berasal dari luar diri individu yang dapat dijabarkan sebagai kebutuhan fisik (physical needs) dan kebutuhan sosial (social needs). Kebutuhan fisik berkaitan dengan kebutuhan biologis seperti kebutuhan makan, minuman, perumahan, ataupun kebutuhan akan rasa aman. Sedangkan kebutuhan sosial menyangkut tentang pengakuan dalam masyarakat, status sosial, penghormatan, dan diterima serta disegani seseorang dalam lingkungan masyarakat. Kebutuhan sosial terjabarkan dalam sub indikator seperti gaji/upah, hadiah/bonus, tunjangan, suasana kerja yang aman, serta kesejahteraan karyawan.

Untuk memahami tentang motivasi, maka dapat dilihat dari pendekatan-pendekatan terhadap motivasi, yaitu :

a. Pendekatan Tradisional (Traditional Approach)

Pendekatan tradisional atau klasik memandang bahwa motivasi para pekerja hanya dipandang dari sudut pemenuhan kebutuhan fisik/biologi saja. Kebutuhan biologis tersebut dipenuhi melalui insentif atau gaji



(upah) yang diberikan, berupa uang atau barang sebagai imbalan atas prestasi yang telah mereka berikan.

b. Pendekatan Hubungan Manusia (Human Relation approach)

Pendekatan ini beranggapan bahwa manusia tidak hanya membutuhkan uang. Manusia juga membutuhkan interaksi dengan orang lain, dan uang tidak bisa memberikan semua itu. Munculnya pendekatan ini diakibatkan oleh kejenuhan pekerjaan dalam melakukan pekerjaan yang berulang-ulang serta menjemukan.

c. Pendekatan Sumber Daya Manusia (Human Resources Approach)

Manusia tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak dikehendaki melainkan justru pekerjaan merupakan suatu kesempatan atau peluang yang perlu dikerjakan untuk memperoleh karir dan menghasilkan kepuasan. Tiga prinsip utama dalam pendekatan ini adalah sebagai berikut :

- a. Pekerjaan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik
- b. Mereka berprestasi bukan karena insentif dan pengakuan sosial.
- c. Motivasi kerja menurut pendekatan sumber daya manusia lebih disebabkan karena adanya kesadaran untuk meraih prestasi kerja itu sendiri.

1. Teori proses (Process Theory), mencakup teori-teori motivasi dari:



Victor Vroom (Teori Pengharapan)

Vroom mengeluarkan teori, bahwa motivasi dibangun berdasarkan Valence, Instrumentality dan Expectacy:

- 1) Valence, adalah Kekuatan dari preferensi individu terhadap outcome atau keluaran tertentu. Faktor ini diartikan sebagai nilai, insentif, sikap dan harapan.
- 2) Instrumentality, adalah Peranan yang menghubungkan outcome tingkat pertama dengan tingkat kedua.
- 3) Expectacy, adalah Harapan yang menghubungkan usaha individu dengan outcome tingkat pertama.

b. Potter & Lowler

Dimana motivasi adalah berasal dari umpan balik kepuasan kerja, yang dimulai dari kemampuan dan keterampilan secara pengalaman menghasilkan kinerja yang akhirnya kepuasan.

Hambatan yang perlu diatasi:

- 1) Adanya keragaman karyawan terhadap kemampuan, keterampilan, serta kemampuan yang dimilikinya.
- 2) Keragaman karyawan atas kemungkinan fisik dari pekerjaan.
- 3) Keragaman karyawan atas keterkaitan pekerjaan dengan individu/ aktivitas lain.
- 4) Ambiguitas/ kemenduaan arti yang meliputi persyaratan pekerjaan.



Untuk menentukan indikator motivasi diturunkan dari berbagai teori motivasi yang relevan. Sesuai dengan objek penelitian, teori yang relevan dipakai sebagai indikator motivasi adalah Teori dua faktor yang dikemukakan oleh. (Robbin & Judge, 2015)

Teori dua faktor merupakan teori yang menghubungkan faktor-faktor instrinsik dengan kepuasan kerja (satisfied), sementara mengaitkan faktor-faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja (dissatisfied).

Faktor-faktor instrinsik yang berhubungan dengan kepuasan kerja seperti: pencapaian, prestasi, pengakuan, peningkatan kerja, tanggung jawab. Sedangkan faktor-faktor ekstrinsik yang berhubungan dengan ketidakpuasan kerja seperti: administrasi dan kebijakan perusahaan, supervisi, kondisi kerja, dan hubungan antar karyawan.

2.6 Penelitian Terdahulu

Dalam menyusun proposal ini, penulis perlu mereferensi dari beberapa peneliti sebelumnya yaitu sebagai berikut:



Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti	Judul	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
1.	Aprilliansyah et al., (2018)	Analisis kompensasi dan servant leadership pengaruhnya terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan	Kompensasi (X1) Servant Leadership (Y) Motivasi kerja (Z) Kinerja Karyawan (Y)	menggunakan analisis jalur (Path Analysis).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompensasi (X1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z). 2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Servant Leadership (X2) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z). 3. Hasil penelitian menunjukkan



No	Peneliti	Judul	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
					<p>bahwa variabel Kompensasi (X1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja (Z).</p> <p>4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Servant Leadership (X2) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja (Z) 5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja (Y) memiliki pengaruh</p>



No	Peneliti	Judul	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
					positif dan signifikan terhadap Kinerja (Z).
2.	Safwandi & Konadi, (2021)	Pengaruh servant leadership, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru	Servant Leadership (X1) Disiplin Kerja (X2) Kepuasan kerja (X3) Kinerja guru (Y)	Metode analisis data menggunakan analisis jalur (path analysis) dan metode statistik deskriptif.	Hasil dari penelitian adalah : (1) faktor <i>Servant leadership</i> berpengaruh langsung sebesar terhadap kinerja guru, (2) faktor disiplin guru berpengaruh langsung sebesar terhadap kinerja guru, (3) faktor kepuasan kerja berpengaruh langsung sebesar terhadap kinerja



No	Peneliti	Judul	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
					<p>guru, (4) Faktor <i>Servant leadership</i>, melalui disiplin dan kepuasan kerja guru berpengaruh terhadap kinerja guru, (5) Faktor disiplin kerja, melalui <i>Servant leadership</i> dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru, (6). Faktor Kepuasan kerja, melalui <i>Servant leadership</i> dan disiplin kerja berpengaruh</p>



No	Peneliti	Judul	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
					terhadap kinerja guru (7) Secara simultan <i>Servant leadership</i> , disiplin kerja dan kepuasan kerja memberi kontribusi pada perubahan kinerja guru.
3.	Akbar & Nurhidayati, (2018)	Peningkatan kinerja melalui <i>servant leadership</i> , disiplin kerja dan kepuasan kerja pada dinas pertanian Kabupaten Demak.	<i>Servant Leadership</i> (X1) Disiplin Kerja (X2) Kepuasan Kerja (Y1) Kinerja Pegawai (Y2)	Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Dinas Pertanian Kabupaten	Hasil dari penelitian adalah: <i>Servant leadership</i> terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif



No	Peneliti	Judul	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
				Demak sebanyak 121 orang. Mengacu pada rumus Slovin, maka diperoleh jumlah sampel sebesar 55 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Proportion	dan signifikan terhadap kepuasan kerja, <i>Servant leadership</i> terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Disiplin kerja terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan



No	Peneliti	Judul	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
				al Random Sampling	signifikan terhadap kinerja pegawai
4.	Hariyono & Andreani (2020)	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di UD. Anugrah Mulya Rejeki	Servant Leadership (X1) Kinerja Karyawan (Y1) Motivasi Kerja (Z)	Metode ini merupakan jenis penelitian kuantitatif.	Hasil dari penelitian ini adalah : (1) <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki. (2) <i>Servant leadership</i> berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki. (3) Motivasi kerja



No	Peneliti	Judul	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
					berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki. (4) <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan yang terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di UD. Anugrah Mulya Rejeki.
5.	Surya & Susanti	Pengaruh Servant Leadership, Disiplin Kerja,	Servant Leadership (X1)	analisis regresi	Hasil dari penelitian ini menunjukkan



No	Peneliti	Judul	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
		Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Balai Bahasa Provinsi Bali	Disiplin Kerja (X2) Budaya organisasi (X3) Kinerja Pegawai (Y)	linear berganda	bahwa <i>servant leadership</i> , disiplin kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Balai Bahasa Provinsi Bali secara parsial dan simultan. Saran dalam penelitian ini adalah mengevaluasi kebijakan terkait kinerja pegawai dengan melihat faktor <i>servant</i>



No	Peneliti	Judul	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
					<i>leadership</i> , disiplin kerja, dan budaya organisasi.
6.	Simatupang, (2021)	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada badan kepegawaian daerah kabupaten tapanuli tengah	Kepemimpinan Transformasional (X1) Disiplin kerja (X2) Kinerja Pegawai (Y) Motivasi kerja (Z)	analisis jalur.	Berdasarkan penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Selain itu, disiplin kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai



No	Peneliti	Judul	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
					melalui motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja secara tidak langsung tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi
7	Razak et al.,(2018)	Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar	Leadership Style (x1) Motivation(x2) Work Discipline(x3) Employee	metode sensus	motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial hanya disiplin kerja yang berpengaruh



No	Peneliti	Judul	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
			Performanc e (y)		positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan gaya kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun memberikan dampak positif pada kinerja karyawan. Disiplin kerja mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kinerja pegawai.



No	Peneliti	Judul	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
8	Turang et al., (2021)	Influence of leadership style, motivation, and work discipline on employee performance in pt.dayana cipta	leadership style (x1) motivation(x2) work discipline(x3) employee performance (y).	metode non probability sampling. Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda dengan menggunakan SPSS versi 22.	. Hasil Analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara simultan. Gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan secara parsial. Motivasi mempengaruhi kinerja karyawan secara parsial. Dan disiplin kerja



No	Peneliti	Judul	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
					mempengaruhi terhadap kinerja karyawan
9	Maryani et al., (2020)	The Relationship between Work Motivation, Work Discipline and Employee Performance at the Regional Secretariat of Bogor City	Work Motivation (X1) Work Discipline (X2) Employee Performance (Y)	Teknik analisis data menggunakan teknik analisis statistik deskriptif dan teknik analisis statistik inferensial	Hasil penelitian menunjukkan: (a) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. (b) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai. (c) Terdapat hubungan yang positif dan



No	Peneliti	Judul	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
					signifikan antara motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama dengan kinerja pegawai
10	(Kurniawan & Heryanto, 2021)	Effect of Work Discipline and Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable in Department of Tourism, Youth and Sport of Padang District	Work Discipline(x1) Work Environment(x2) Employee Performance(y) Work Motivation(z)	Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur	Pengujian hipotesis pertama menunjukkan hasil bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hipotesis kedua menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai



No	Peneliti	Judul	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
					<p>pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.</p> <p>Hipotesis ketiga menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Hipotesis keempat menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Hipotesis kelima menunjukkan</p>



No	Peneliti	Judul	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
					<p>bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis keenam menunjukkan secara tidak langsung disiplin kerja melalui motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan hasil hipotesis terakhir menunjukkan bahwa secara tidak langsung</p>



No	Peneliti	Judul	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
					lingkungan kerja melalui motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai
11	Frizilia et al., (2021)	The Influence of Leadership Style, Motivation and Discipline on Employee Performance at PT Sumo Internusa Indonesia	Leadership Style (X1) Motivation (X2) Discipline (X3) Employee Performance (y)	metode penelitian deskriptif kuantitatif, reliabilitas, asumsi klasik, koefisien determinasi dan pengujian hipotesis.	t hasil pengujian hipotesis secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



No	Peneliti	Judul	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
					<p>disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. secara simultan diperoleh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

