

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja Pegawai**

###### **a. Pengertian Kinerja Pegawai**

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja. Menurut Darmawan (2021) kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang telah di capai oleh seseorang, dilaksanakan pada tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan keahlian masing-masing untuk bersama-sama mempromosikan perusahaan dan tidak melanggar ketentuan hukum dan etika dalam pelaksanaannya.

Menurut Moekijat menyatakan bahwa semangat kerja menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Kinerja pegawai penting bagi perusahaan, karena kinerja mempengaruhi volume atau kuantitas pekerjaan yang diberikan, kinerja yang buruk dari setiap pegawai akan mempengaruhi produktivitas di suatu perusahaan (Amegayibor, 2021).

## **b. Teori Kinerja Kerja**

Menurut Wexley dan Yukl (1977) kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan yang menyatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat dan terdapat rangsangan dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal. Teori keseimbangan di atas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai.

## **c. Karakteristik Kinerja Pegawai**

Menurut Hayati (2018) karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- 3) Memiliki tujuan yang realistis.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

## **d. Dimensi Kinerja Pegawai**

Menurut Battu, (2022) kinerja karyawan dibagi menjadi 3 dimensi yaitu: hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang

berhubungan secara langsung dengan pekerjaan. Ada 3 dimensi kinerja karyawan yang diuraikan sebagai berikut:

1) Hasil kerja

Hasil kerja dalam barang dan jenis yang dapat diukur dalam jumlah atau kuantitas dan kualitasnya.

2) Perilaku kerja

Suatu bentuk output dari diri individu karyawan saat bekerja dan melaksanakan pekerjaannya.

3) Sifat pribadi

Karakteristik individu pekerja yang diperlukan untuk melakukan tugasnya, sebagai manusia karyawan memiliki banyak sifat unik yang diperoleh dalam proses pendewasaan melalui pengalaman kerja.

**e. Indikator Kinerja Pegawai**

★ Menurut Robbins & Judge (2012) dalam Langi dkk., (2022) ada beberapa indikator yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1) Kualitas

Tingkat dimana hal aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja dapat diukur dari prestasi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

## 2) Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

## 3) Ketepatan waktu

Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

## 4) Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

## 5) Kemandirian

★ Tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.

## 2. *Servant Leadership*

### a. **Pengertian *Servant Leadership***

*Servant leadership* adalah konsep kepemimpinan yang pertama kali diperkenalkan oleh Greenleaf (1970) dalam Bakry, (2020) dengan bukunya yang berjudul *The Servant as Leader*. *Servant leadership* dimaksudkan untuk lebih peduli pada lingkungan masyarakat. *Servant leadership* pada organisasi membawa pengaruh

pada kepedulian pimpinan terhadap karyawan. Sehingga *servant leadership* pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dengan menjalankan *servant leadership*, diharapkan dapat meningkatkan *job performance* daripada pegawai. Menurut Darmawan (2017) mengemukakan bahwa *servant leadership* memfokuskan agar pemimpin lebih peka dan perhatian terhadap masalah yang dimiliki oleh bawahan mereka, adanya rasa empati serta dapat mengembangkan mereka ke arah yang lebih baik.

*Servant leadership* yaitu sebuah filosofi kepemimpinan yang lebih menghargai layanan kepada orang lain atau bisa disebut dengan pegawai dari pada kepentingan dirinya sendiri, tetapi tidak ada tes empiris dari dilakukannya dimensi ini Sapengga, (2016) dalam (Diva 2022).

#### **b. Teori *Servant Leadership***

Teori Greenleaf (1977); menekankan pada prinsip pemimpin yang benar-benar melayani dan peduli dengan pengikut. Kata “pelayan” dan “pemimpin” disatukan untuk menciptakan gagasan pertentangan tentang hamba kepemimpinan.

#### **c. Karakteristik *Servant Leadership***

Karakteristik *servant leadership* Menurut Spears (2004) dalam (Stone, 2018) yaitu sebagai berikut:

1) Mendengarkan (*listening*)

*Servant leadership* mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara hati dirinya sendiri.

2) Empati (*empathy*)

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

3) Penyembuhan (*healing*)

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

4) Kesadaran (*awareness*)

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

5) Persuasi (*persuasion*)

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

6) **Konseptualisasi** (*conceptualization*)

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

7) **Kejelian** (*foresight*)

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

8) **Keterbukaan** (*stewardship*)

Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain.

9) **Komitmen untuk Pertumbuhan** (*commitment to the growth of people*)

Tanggung jawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi.

10) **Membangun Komunitas** (*building community*)

Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas.

**d. Indikator *Servant Leadership***

Menurut Dennis (2004) Dalam Thomas (2019) menyebutkan beberapa indikator dari *servant leadership* yaitu sebagai berikut:

1) **Kasih sayang** (*love*)

Kepemimpinan yang mengasihi berdasarkan kasih sayang. Kasih sayang mengacu pada bahasa Yunani yaitu cinta moral (*agapao*

*love*). Cinta berarti melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan yang benar.

2) Pemberdayaan (*empowerment*)

Menempatkan penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan saran dari pegawai.

3) Visi (*vision*)

Arah ke mana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi pemimpin akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan organisasi.

4) Kerendahan hati (*humility*)

Pemimpin yang menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

5) Kepercayaan (*trust*)

Orang-orang pilihan diantara sejumlah orang lain dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang menyebabkan *servant leadership* tersebut mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin.

### 3. *Burnout*

#### a. Pengertian *Burnout*

Menurut Priyantika (2018) *Burnout* merupakan keadaan kelelahan seorang karyawan yang terjadi karena adanya pengaruh dari pekerjaan dan dapat mengakibatkan perasaan kecewa dan kelelahan, sehingga memicu perasaan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Peran seorang pemimpin dalam membantu karyawan untuk menemukan makna hidup dalam bekerja, tetapi akibat krisis kepemimpinan banyak orang yang menderita, mengalami *burnout*, tidak dapat menikmati hidup dalam pekerjaannya serta organisasi harus mengeluarkan banyak biaya untuk mengatasi tingkat tekanan stres di tempat kerja.

Menurut Suharto (2007) dalam Said (2019) menjelaskan bahwa gejala-gejala biasanya mencakup sikap sinis dan negatif, kekuatan dalam berpikir yang sering mengarah pada pikiran buntu yang tertutup pada perubahan atau inovasi. Orang yang mengalami *burnout* biasanya bersifat sinis dan memandang sebagai orang yang pantas mendapatkan masalah karena kesalahan mereka sendiri, yang pada gilirannya menurunkan kualitas pelayanan yang diberikan. *Burnout* dapat menghinggap di dalam diri manusia tidak memandang usia, jenis kelamin, pekerjaan, pendidikan dan semakin disadari sebagai sesuatu masalah serius yang dapat mempengaruhi kehidupan seseorang.

Menurut Kreitner dan Kinicki (1992) dalam Ardiman (2021) burnout adalah akibat dari stres yang berkepanjangan dan terjadi ketika seseorang mulai mempertanyakan nilai-nilai pribadinya. Burnout adalah kondisi di mana seseorang kehilangan energi psikis maupun fisik. Biasanya hal itu disebabkan oleh situasi kerja yang tidak mendukung atau tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan. Biasanya burnout dialami dalam bentuk kelelahan fisik, mental, dan emosional yang intens.

**b. Teori *Burnout***

Menurut Goldberg (1981) dalam Faris (2019) tentang teori dimensi *Big Five*. *Big Five Factors Personality* yang merupakan teori kepribadian yang mengacu pada lima dasar faktor kepribadian manusia yang terdiri dari *neuroticism*, *extraversion*, *openness*, *agreeableness*, dan *conscientiousness*.

Menurut Klang, (2012) dalam Faris (2019) *Neuroticism* dapat digambarkan dengan kepemilikan emosi yang negatif seperti rasa khawatir, cemas, rasa tidak aman, dan labil. *Extraversion* berhubungan dengan tingkat kenyamanan dalam sebuah hubungan, seseorang dengan kepribadian *ekstrovet* cenderung suka berteman, tegas, dan ramah, sedangkan orang yang *introvert* cenderung pendiam, pemalu dan tenang. *Openness* erat kaitannya dengan keterbukaan wawasan dan orisinilitas ide, mereka senang dengan informasi baru, dan juga mengacu pada bagaimana individu bersedia melakukan penyesuaian

pada suatu ide atau situasi yang baru. *Agreeableness* mampu beradaptasi sosial yang baik mengindikasikan individu yang ramah, memiliki kepribadian yang selalu mengalah, menghindari sebuah konflik dan memiliki kecenderungan untuk mengikuti orang lain. *Conscientiousness* disebut juga *lack of impulsivity*. Orang yang tinggi dalam dimensi *conscientiousness* umumnya sangat berhati-hati, dapat diandalkan, teratur dan bertanggung jawab.

**c. Karakteristik *Burnout***

Menurut Haryati (2018) Ada 11 karakteristik pada penderita *burnout*, yaitu:

1) Kelelahan yang merupakan proses kehilangan energi disertai kelelahan;

Penderita *burnout* mengalami kelelahan fisik yang ditandai dengan perasaan kekurangan energi dan merasa lelah sepanjang waktu.

2) Lari dari kenyataan:

Penderita *burnout* cenderung menghindar dari tanggung jawab pekerjaannya serta sering membolos kerja.

3) Kebosanan dan sinisme:

Disebabkan oleh tugas yang kurang menantang, kurang makna dan tidak beragam akan menimbulkan perasaan jemu yang melahirkan kehilangan ketertarikan terhadap pekerjaan maupun orang-orang di lingkungan pekerjaan.

4) Tidak sabar dan mudah tersinggung;

Penderita *burnout* cenderung lebih mudah marah dan tersinggung disebabkan hal hal tidak penting, karena keadaan yang dirasakannya.

5) Merasa hanya dirinya yang dapat menyelesaikan semua permasalahan;

hal ini didasari karena berkembangnya perasaan menjadi manusia super, yakni merasa sanggup menangani sesuatu, tidak memerlukan bantuan sehingga menjadi tinggi hati karenanya.

6) Merasa tidak dihargai:

Hal ini terjadi apabila puncak ambisi individu terlalu tinggi, mendorong dirinya terlalu keras sehingga ketidaksesuaian dengan realitas menyulut kekecewaan dan perasaan tidak dihargai.

7) Mengalami disorientasi:

★ kehilangan arah serta tujuan hidupnya, tidak tahu apa target pekerjaannya.

8) Keluhan psikosomatis:

Penderita *burnout* sering mengalami sakit kepala, mual, sakit punggung dan keluhan fisik lainnya yang tidak diketahui apa penyebabnya.

9) Curiga tanpa alasan:

Penderita *burnout* menjadi mudah curiga terhadap orang lain karena berkembangnya pendapat negatif dalam diri mereka yang

membuat mereka menjaga jarak dengan orang lain serta menjauh dari lingkungan sosial.

10) Depresi adalah

Gangguan mood, kondisi emosional berkepanjangan, yang mewarnai seluruh proses berfikir, berperasaan serta berperilaku seseorang.

11) Penyangkalan;

Merupakan perilaku menolak menghadapi kenyataan yang tidak menyenangkan

**d. Indikator *Burnout***

Menurut Haryati (2018) *Burnout* memiliki empat indikator yang terdiri atas kelelahan fisik atau kekurangan energi, kelelahan emosional, kurangnya aktualisasi diri dan depersonalisasi.

1) Kelelahan Emosional

Merupakan suatu perasaan hasil dari emosional yang berlebihan yang ditandai hilangnya perasaan dan perhatian, kepercayaan, minat dan semangat. Orang yang mengalami kelelahan emosional ini akan merasa hidupnya kosong, lelah dan tidak dapat lagi mengatasi tuntutan pekerjaannya.

2) Kurangnya Aktualisasi Diri

Merupakan suatu akibat dari rendahnya motivasi kerja dan penurunan rasa percaya diri. Seringkali kondisi ini terlihat pada kecenderungan dengan rendahnya prestasi yang dicapainya.

### 3) *Depersonalisasi*

Tendensi kemanusiaan terhadap sesama yang merupakan pengembangan dari sikap sinis terhadap karier, dan kinerjanya sendiri. Seseorang yang mengalami masalah depersonalisasi merasa tidak ada satupun aktivitas yang dilakukannya bernilai atau berarti. Sikap ini ditunjukkan melalui perilaku masa bodoh, bersikap sinis, tidak berperasaan dan tidak memperhatikan kepentingan orang lain

## 4. *Monitoring*

### a. *Pengertian Monitoring*

*Monitoring* manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan – tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan oleh Sarinah & Mardalena, (2017) dalam (Rafles 2021)

Menurut Fitri, (2021) Pengawasan adalah sebuah siklus kegiatan yang meliputi proses pengumpulan, peninjauan ulang pelaporan dan tindakan atas informasi suatu proses yang sedang diimplementasikan. Monitoring (pengawasan) yang telah dilakukan dapat dibukukan, dicatat sebagai bukti pelaksanaan pengawasan dan

hasil pengawasan yang dilakukan pengawas hendaknya disampaikan secara terbuka kepada semua pihak (Afriansyah, 2020). Menurut Swastika, (2019) pengawasan memiliki berbagai tujuan termasuk menganalisis, mengumpulkan data atau mengamati pola pergerakan.

**b. Teori *Monitoring***

Teori monitoring diukur oleh Siagian (1989) yang mengemukakan bahwa Proses pengawasan pada dasarnya dilaksanakan oleh administrasi dan manajemen dengan mempergunakan dua macam teknik, yakni Pengawasan langsung (*direct control*) ialah apabila pimpinan organisasi mengadakan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dijalankan dan Pengawasan tidak langsung (*indirect control*) ialah pengawasan jarak jauh.

**c. Tujuan *Monitoring***

Tujuan *Monitoring* oleh Anastasya (2016) adalah sebagai berikut:

- 1) Menjamin ketetapan pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana tersebut, kebijaksanaan dan perintah.
- 2) Melaksanakan koordinasi kegiatan-kegiatan.
- 3) Mencegah pemborosan dan penyelewengan.
- 4) Menjamin terwujudnya kepuasan masyarakat atas barang dan jasa yang dihasilkan.
- 5) Membina kepercayaan masyarakat terhadap kepemimpinan organisasi

#### d. Karakteristik *Monitoring*

Menurut Murwaningsih (2018), mengemukakan karakteristik *monitoring* yang baik adalah:

1) Akurat maka dari sistem *monitoring* dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan Akurat,

Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat karena bila tidak koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.

2) Tepat waktu, informasi harus dikumpulkan, disamakan, dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus segera dilakukan.

3) Terpusat pada titik-titik pengawasan strategi,

Sistem *monitoring* harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang di mana penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.

4) Objektif dan menyeluruh,

Informasi harus mudah dipahami dan bersifat objektif serta lengkap.

5) Realistik secara ekonomis,

Biaya pelaksanaan sistem *monitoring* harus lebih rendah atau paling tidak sama dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.

6) Realistik secara organisasional,

Sistem *monitoring* harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.

7) Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi,

Hal ini dikarenakan setiap tahap proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses atau gagalnya keseluruhan operasi dan informasi *monitoring* harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.

8) Fleksibel,

*Monitoring* harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.

9) Bersifat sebagai petunjuk dan operasional,

Sistem *monitoring* efektif harus menunjuk kan baik deteksi atau deviasi dari standard tindakan koreksi apa yang seharusnya di ambil.

10) Diterima para anggota organisasi,

Sistem *monitoring* harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi.

#### **e. Indikator *Monitoring***

Dari semua pembahasan mengenai para ahli, maka peneliti mengambil teknik *monitoring* oleh Anastasya (2018) untuk menjadi indikator pengukuran di dalam *monitoring* itu sendiri, yaitu :

1) *Monitoring* Langsung

a) Inspeksi Langsung

*Monitoring* yang dilakukan secara langsung atau pemeriksaan mendadak oleh atasan terhadap bawahan pada saat kegiatan sedang dilakukan

b) Observasi di tempat (*On-the-spot-observation*)

*Monitoring* yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan sebelum kegiatan dilakukan

c) Laporan di tempat (*on-the-spot-report*)

Laporan yang disampaikan bawahan secara langsung kepada atasan saat mengadakan inspeksi langsung pada saat kegiatan sedang dilaksanakan.

2) *Monitoring* tidak langsung

a) Laporan Tertulis

Suatu pertanggungjawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakan, sesuai dengan instruksi dan tugas tugas yang diberikan atasan.

b) Laporan Lisan

Laporan yang disampaikan bawahan secara langsung kepada atasan mengenai kendala yang dihadapi saat melaksanakan kegiatan, baik berupa penyimpangan ataupun sasaran-saran.

## **5. Lingkungan Kerja**

### **a. Pengertian lingkungan kerja**

Menurut Rizal (2019) Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk di perhatikan manajemen. Meskipun kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun faktor ini adalah penting dan besar pengaruhnya, tapi banyak perusahaan yang sampai saat ini kurang memperhatikan faktor ini. Lingkungan kerja sangat berperan penting dalam keberlangsungan perusahaan, sehingga sangat penting diperhatikan oleh seorang pemimpin di suatu perusahaan akan kenyamanan lingkungan kerja, sebab lingkungan kerja yang nyaman sangat mempengaruhi eektivitas karyawan dalam bekerja di perusahaan (Ronald, 2019).

Menurut Joni (2020) Dalam melakukan aktivitas perusahaan, lingkungan kerja merupakan segala kondisi yang berada di sekitar para pekerja, sehingga baik secara langsung maupun secara tidak langsung dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan akan dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja, dan sebaliknya jika lingkungan kerja yang tidak menyenangkan dapat mengurangi semangat dan kegairahan kerja. Lingkungan kerja di dalam suatu perusahaan atau instansi sangat penting diperhatikan oleh pimpinan karena lingkungan kerja yang baik mempunyai pengaruh terhadap eektivitas yang bekerja dalam perusahaan. Menurut Simanjuntak

(2003) dalam Darmadi (2020) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok.

#### **b. Teori Lingkungan Kerja**

*Institutional theory* menyebutkan bahwa perusahaan dalam lingkungan tertentu cenderung terstruktur dan serupa dengan perusahaan yang telah mapan. Artinya, Sebagian besar perusahaan yang berada dalam lingkungan yang sama cenderung memiliki karakteristik yang serupa (Maggio & Powell, 2015). Institutional theory oleh Scott & Ideas, (2014) dibentuk pada tahun 1880-an dalam ilmu-ilmu sosial dan diterapkan di bidang ekonomi, ilmu politik dan sosiologi, nmaun demikian, teori ini tidak menyentuh substansi organisasi. Dalam perkembangan selanjutnya, selama tahun 1970-an teori tersebut telah mulai diterapkan dalam organisasi sebagai institusi meliputi lingkungan kerja, operasional, budaya dan sosial.

#### **c. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Rachmawati dkk. (2020) secara garis besar lingkungan kerja terdapat dua jenis, yaitu:

##### 1) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan. Ada beberapa kondisi fisik dari tempat kerja yang baik :

- a) Bangunan tempat kerja di samping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja
- b) Tersedianya peralatan kerja yang memadai, peralatan yang memadai sangat dibutuhkan karyawan karena akan mendukung dalam menyelesaikan tugas karyawan di yang diembannya di dalam perusahaan.
- c) Tersedianya tempat istirahat untuk melepas lelah, seperti kafetaria baik dalam lingkungan perusahaan sekitarnya yang atau mudah dicapai karyawan.
- d) Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti masjid dan musholla untuk pegawai.
- e) Tersedianya sarana angkutan, baik yang diperuntukkan karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah diperoleh.

## 2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak hanya mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan.

#### **d. Faktor – faktor Lingkungan kerja**

Dengan adanya lingkungan kerja yang baik maka kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh lingkungan yang nyaman yang didapat oleh pegawai dari tempat mereka bekerja, maka faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja oleh Enny, (2019) adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor personal atau individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang di berikan manajer.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang di berikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh instansi, proses instansi, dan kultur kerja dalam instansi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

#### **e. Indikator-indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2007) dalam Setiawan, (2020) mengatakan bahwa lingkungan kerja dibagi menjadi dua yaitu:

1) Lingkungan kerja fisik

a) Peralatan kerja

Peralatan kerja sangat dibutuhkan pegawai karena akan mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diembannya di dalam perusahaan.

b) Suasana kerja

Suasana kerja adalah kondisi di mana seorang karyawan berada saat melakukan pekerjaan mereka dan yang dapat mempengaruhi bagaimana mereka melakukannya.

c) Teknologi

Teknologi adalah keseluruhan sarana untuk memberikan barang-barang yang diperlukan bagi kelangsungan dan kenyamanan hidup.

2) Lingkungan kerja non fisik

a) Hubungan dengan atasan, hubungan dengan atasan harus dijaga dengan baik dan saling menghargai jika tidak, rasa hormat akan muncul diantara mereka.

b) Hubungan dengan rekan kerja, yaitu hubungan yang harmonis dan tanpa intrik di antara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang di tempat kerja adalah hubungan yang harnmonis dan kekeluarga.

## B. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa adanya hubungan Pengaruh *Servant Leadership*, *Monitoring*, *Burnout* dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Berikut adalah tabel dari penelitian terdahulu :

**Tabel 2.1**  
**Daftar Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti, Tahun dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Elfiswandi dkk (2022) Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK <a href="https://jbe-upiyptk.org/ojs">https://jbe-upiyptk.org/ojs</a> 2022 Vol. 7 No. 2 Hal: 141-148 ISSN: 2502-6275	Variabel Independen : • <i>Servant Leadership (X1)</i> • <i>Lingkungan Kerja (X2)</i> Variabel Dependen • <i>Kinerja (Y)</i>	<b>1. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai</b> <b>2. Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai</b> <b>3. <i>Servant leadership</i> dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja</b>
2.	Setiawan (2023) VALUES, Volume 4, Nomor 1, Tahun 2023 e-ISSN: 2721-6810	Variabel Independen : • <i>Monitoring(X1)</i> • <i>Disiplin Kerja (X2)</i> • <i>Burnout (X3)</i> Variabel Dependen • <i>Kinerja (Y)</i>	<b>1. <i>Monitoring</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</b> <b>2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</b> <b>3. <i>Burnout</i> tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</b>
3.	Anastasya (2018) eJournal Administrasi Bisnis, 2016, 4 (2): 386-399, <a href="http://ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id">ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id</a> ISSN 2355-5408	Variabel Independen : • <i>Monitoring (X1)</i> Variabel Dependen • <i>Kinerja Karyawan (Y)</i>	<b><i>Monitoring</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan</b>

No.	Peneliti, Tahun dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
4.	<p>Indah (2022)</p> <p>Jurnal EMAS Vol 3 Nomor 8 Agustus 2022</p> <p>E-ISSN : 2774-3020</p>	<p>Variabel Independen :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beban Kerja(X1)</li> <li>• <b>Burnout (X2)</b></li> </ul> <p>Variabel Dependen :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kinerja Karyawan (Y)</b></li> </ul>	<p>1.Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai</p> <p><b>2.Burnout berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai</b></p>
5.	<p>Izzul (2022)</p> <p>Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI) <a href="http://jurnal.stkippersada.ac.id/jurnal/index.php/JPE">http://jurnal.stkippersada.ac.id/jurnal/index.php/JPE</a> JURKAMI Volume 7, Nomor 3, 2022 e-ISSN 2541-0938 p-ISSN 2657-1528</p>	<p>Variabel Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja (X1)</li> <li>• <b>Burnout (X2)</b></li> </ul> <p>Variabel Dependen :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kinerja (Y)</b></li> </ul>	<p>1. Stress kerja berpengaruh negatif serta signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p><b>2. Burnout berpengaruh negatif serta signifikan terhadap kinerja pegawai</b></p>
6.	<p>Niewtaly (2018)</p> <p>Jurnal Niara Vol. 10, No. 1 Juli 2017</p> <p>P-ISSN 1693-3516   E-ISSN 2528-7575</p>	<p>Variabel Independen :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Monitoring (X1)</b></li> </ul> <p>Variabel Dependen :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kinerja Karyawan (Y)</b></li> </ul>	<p><b>Monitoring tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja pada pegawai</b></p>
7.	<p>Jisiani dkk (2018)</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 6 No. 3 Tahun 2018</p> <p>ISSN : 2338 - 9605</p>	<p>Variabel Independen :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Monitoring (X1)</b></li> </ul> <p>Variabel Dependen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kinerja (Y)</b></li> </ul>	<p><b>Monitoring berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</b></p>
8.	<p>Clief dkk (2019)</p> <p>Jurnal EMBA Vol.7 No.3 Juli 2019</p>	<p>Variabel Independen :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi (X1)</li> </ul>	<p>1.Komunikasi secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap</p>

No.	Peneliti, Tahun dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	ISSN 2303-1174	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Monitoring (X2)</b></li> <li>• Kualitas Kehidupan Kerja (X3)</li> </ul> Variabel Dependen : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kinerja Karyawan (Y)</b></li> </ul>	kinerja pegawai <b>2. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</b> 3. Kualitas Kehidupan Kerja secara parsial memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
9.	Thifhany (2022)  Volume 4 Issue 3 (2022) Pages 132 - 140 SEIKO : Journal of Management & Business  ISSN : 2598-831X (Print) and ISSN : 2598-8301 (Online)	Variabel Independen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres kerja (X1)</li> <li>• <b>Burnout (X2)</b></li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kinerja Karyawan (Y)</b></li> </ul>	1. Stres kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. <b>Burnout berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>
10.	Sigit (2018)  Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako Vol. 3, No. 3, September 2017, 213-224  ISSN : 2443-35781 ISSN : 2443-1850	Variabel Independen : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Servant Leadership (X1)</b></li> <li>• Motivasi (X2)</li> </ul> Variabel Dependen : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kinerja Karyawan (Y)</b></li> </ul>	<b>1. Servant leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</b> 2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
11.	Handoko dkk (2021)  Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen Volume 9, Issue 1, Maret 2021, pages 1-10  p-ISSN 2355-1488, e-ISSN 2615-2932	Variabel Independen : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Servant Leadership (X1)</b></li> <li>• <i>Employee Empowerment</i> (X2)</li> </ul> Variabel Dependen :	<b>1. Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</b> 2. Employee empowerment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No.	Peneliti, Tahun dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
		• <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	
12.	Asroti dkk (2022)  Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 5 No 2, Juni 2022 DOI : <a href="https://doi.org/10.36778/jesy.v5i2.782">https://doi.org/10.36778/jesy.v5i2.782</a>  E-ISSN : 2599-3410 P-ISSN : 2614-3259	Variabel Independen : • <b><i>Servant Leadership (X1)</i></b> • Etos Kerja (X2) • Kompensasi (X3)  Variabel Dependen : • <b>Kinerja (Y)</b>	<b>1. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</b> 2. Etos kerja Islami berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
13.	Komang (2021)  Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata Agustus 2021, Vol. 1 (No. 3): Hal 882-896  e-ISSN 2774-7085	Variabel Independen : • <b><i>Servant Leadership (X1)</i></b> • <i>Human Relation (X2)</i>  Variabel Dependen : • <b>Kinerja (Y)</b>	<b>1. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</b> 2. Human relation berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
14.	Susanti (2021)  Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata Nopember 2021, Vol. 1 (No.4): Hal 1098-1107  e-ISSN 2774-7085	Variabel Independen : • <b><i>Servant Leadership (X1)</i></b> • Disiplin Kerja (X2) • Budaya Organisasi (X3)  Variabel Dependen : • <b>Kinerja (Y)</b>	<b>1. <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</b> 2. disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
15.	Fandy (2022)  Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu) Vol. 11	Variabel Independen : • <b><i>Servant Leadership (X1)</i></b> • Motivasi (X2) • Komitmen	<b>1. <i>Servant leadership</i> berpengaruh dan signifikan terhadap Burnout</b> <b>2. Burnout berpengaruh dan</b>

No.	Peneliti, Tahun dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	No. 02, Juni 2022  P-ISSN: 2252-8636, E-ISSN: 2685-9424	Organisasi (X3)  • <i>Burnout</i> (Z)  Variabel Dependen : • <i>Kinerja</i> (Y)	<p><b>signifikan terhadap kinerja karyawan</b></p> <p><b>3. Servant leadership tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan</b></p> <p><b>4. Servant leadership berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui burnout sebagai variabel intervening.</b></p> <p>5. Motivasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap Burnout.</p> <p>6. Motivasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di.</p> <p>7. Motivasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui burnout sebagai variabel intervening.</p> <p>8. Komitmen organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap Burnout</p> <p>9. Komitmen organisasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>10. Komitmen organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui burnout sebagai variabel intervening</p>

No.	Peneliti, Tahun dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
16.	Margaret (2017)  KOLEGIAL – Vol.5, No.1. Juni 2017  ISSN 2088-5644	Variabel Indipenden : • <b>Monitoring (X1)</b> • Disiplin Kerja (X2)  Variabel Dependen : • <b>Kinerja (Y)</b>	<b>1. Monitoring tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</b> 2. Tidak adanya pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan
17.	Susanti (2017)  Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi Volume II No. 2, Juni 2017  ISSN 2502 - 3764	Variabel Indipenden : • Disiplin Kerja (X1) • <b>Monitoring (X2)</b> • Motivasi (X3)  Variabel Dependen : • <b>Kinerja (Y)</b>	1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja <b>2. Monitoring berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</b> 3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
18.	Harpis (2020)  Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen homepage: Vol 3, No. 1, Maret 2020, 13-27DOI: <a href="https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4760">https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4760</a>  ISSN 2623-2634 (online)	Variabel Indipenden : • Fasilitas Kerja (X1) • <b>Monitoring (X2)</b> • Kompensasi (X3)  Variabel Dependen : • <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. <b>2. Monitoring berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</b> 3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

No.	Peneliti, Tahun dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
19.	Harianto (2020)  Jurnal EMBA Vol.8 No.1 Februari 2020  ISSN 2303-1174	Variabel Indipenden : • <b>Monitoring (X1)</b> • Disiplin kerja (X2)  Variabel Dependen : • <b>Kinerja (Y)</b>	<b>1. Monitoring berpengaruh signifikan terhadap kinerja</b> 2. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
20.	Sulastri dan Shafa (2021)  Jurnal Sosial Ekonomi dan Politik Vol. 2 No. 3  ISSN: 2721-8201	Variabel independen: • Kompensasi (X1) • <b>Lingkungan Kerja (X2)</b>  Variabel dependen: <b>Kinerja (Y)</b>	1.Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. <b>2.Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</b>
21	Tangkawarouw, dkk (2019)  Jurnal EMBA Vol. 7 No. 1  ISSN: 2303-1174	Variabel independen: • <b>Lingkungan kerja (X1)</b> • Kemampuan kerja (X2)  Variabel dependen: <b>Kinerja (Y)</b>	1. <b>Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan</b> 2. Kemampuan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan
22.	Triastuti (2018)  <i>Journal of Management Review</i> , Vol. 2 No. 2  p-ISSN: 2580-4138 e-ISSN: 2579-812X	Variabel independen: • <b>Lingkungan kerja (X1)</b> • Kompetensi (X2) • Iklim Organisasi (X3)  Variabel dependen:	1. <b>Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.</b> 2. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. 3. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

No.	Peneliti, Tahun dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
		<b>Kinerja (Y)</b>	
23.	Adha, dkk (2019)  Jurnal Penelitian Ipteks, Vol. 4, No. 1  p-ISSN: 2459-9921 E-ISSN: 2528-0570	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi kerja (X1)</li> <li>• <b>Lingkungan kerja (X2)</b></li> <li>• Budaya Kerja (X3)</li> </ul> Variabel dependen: <b>Kinerja (Y)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b></li> <li>2. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>3. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan</li> </ol>
24.	Pratama dan Dian (2018)  <i>Business Management Analysis Journal</i> (BMAJ), Vol 1, No.1  ISSN 2623-0690	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan (X1)</li> <li>• <b>Lingkungan kerja (X2)</b></li> </ul> Variabel dependen: <b>Kinerja (Y)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>2. <b>Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</b></li> </ol>
25.	Sulistiawan, dkk (2017)  Jurnal KINERJA, Vol 14 No. 2  p-ISSN: 1907-3011 e-ISSN: 2528-1127	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Organisasi (X1)</li> <li>• <b>Lingkungan kerja (X2)</b></li> </ul> Variabel dependen: <b>Kinerja (Y)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>2. <b>Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.</b></li> </ol>

No.	Peneliti, Tahun dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
26.	Darmadi, (2020)  Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma  Vol. 3 No.3  ISSN: 2599-171X	Variabel independen: • <b>Disiplin Kerja (X1)</b> • <b>Lingkungan Kerja (X2)</b> Variabel dependen: <b>Kinerja (Y)</b>	1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. <b>Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>
27.	Situmeang (2017)  AJIE - Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship Vol. 02, No. 02, May 2017  e-ISSN:2477- 0574 p-ISSN:2477-3824	Variabel Independen : • <b>Monitoring (X1)</b> • Pengalaman Kerja (X2) Variabel Dependen : • <b>Kinerja (Y)</b>	1. <b>Monitoring berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</b> 2. Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber: Data diolah (2023)

### C. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2019), menjelaskan bahwa kerangka berfikir adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah ditetapkan sebagai masalah utama. Kerangka pemikiran yang baik secara teoritis akan menjelaskan aturan antar variabel yang akan diteliti. Oleh karena itu perlu dijelaskan hubungan antara variabel bebas (independen) dengan variabel terkait (dependen), aturan antar variabel tersebut, kemudian dirumuskan dalam bentuk hubungan antar variabel penelitian.

## 1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai

*Servant Leadership* adalah model kepemimpinan yang melayani dan berorientasi memprioritaskan pengembangan karyawan sebagai hal yang utama dan pertama, secara tidak langsung pemimpin diharapkan mengarahkan perusahaan menuju keberhasilan jangka panjang dan berkelanjutan Lantu dkk (2007) dalam (Asroti 2022). Menurut Harwiki (2015) dalam Hariyono (2022) di koperasi wanita sebagai objek penelitiannya menemukan hasil positif dan signifikan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan. Hasil yang sama juga didapatkan oleh Dumatubun (2018) setelah melakukan observasi di Dinas Pendidikan dan Pengajaran (P&P) Kabupaten Mappi Papua.

Teori Greenleaf (1977); dalam Spears 2010) menekankan pada prinsip pemimpin yang benar-benar melayani dan peduli dengan pengikut. Kata “pelayan” dan “pemimpin” disatukan untuk menciptakan gagasan pertentangan tentang hamba kepemimpinan. Pengaruhnya apabila *servant leadership* dapat dilakukan dengan baik oleh semua perangkat desa maka akan meningkatkan kinerja perangkat desa Kecamatan Cipunegara Kabupaten Subang Jawa barat

Penelitian ini didukung hasil penelitian terdahulu oleh Ayu (2019), Nathan (2019), Marget (2019), Purwanto (2021), Eni (2018), Handoko (2021), Asroti (2022), Darmawan (2021), Surya (2021), Prasetyono (2020), Kamanjaya (2017) Menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, ini berarti semakin tinggi *servant leadership* maka semakin baik pula kinerjanya.

## 2. Pengaruh Burnout terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Indriyanto (2019) *Burnout* adalah istilah yang dipakai untuk menggambarkan penurunan energi mental atau fisik setelah mengalami tekanan yang berkepanjangan, baik dalam menjalankan tugas-tugas atau akibat cedera fisik. *Burnout* juga dapat diartikan sebagai sindrom psikologis yang melibatkan respon berkepanjangan terhadap stresor antar personal yang bersifat kronis dalam pekerjaannya.

Menurut Goldberg (1981) dalam Faaris (2019) tentang teori dimensi *Big Five*. *Big Five Factors Personality* yang merupakan teori kepribadian yang mengacu pada lima dasar faktor kepribadian manusia yang terdiri dari *neuroticism*, *extraversion*, *openness*, *agreeableness*, dan *conscientiousness*. pengaruhnya apabila *burnout* negatif signifikan terhadap kinerja pegawai, ini berarti semakin negatif *burnout* maka semakin baik pula kinerjanya itu berarti langkah yang baik bagi sebuah perangkat desa dan akan meningkatkan kinerja perangkat desa Kecamatan Cipunegara Kabupaten Subang Jawa barat

Penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Hasil penelitian *burnout* dari Rehman (2017), Nugroho (2022), Thifhany (2022), Indah (2022), Sutono (2021), Nurshavira (2022), Dony (2019), Firda (2022), Fatimah (2022), dan Izzul (2022). Menyatakan bahwa *burnout* berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai, ini berarti semakin negatif *burnout* maka semakin baik pula kinerjanya itu berarti langkah yang baik bagi sebuah perusahaan. Namun ada pula penelitian yang menyatakan bahwa *burnout* berpengaruh positif Shinta (2020), Kasmita (2017), Wang (2018),

### 3. Pengaruh Monitoring terhadap Kinerja Pegawai

*Monitoring* merupakan hal penting dalam operasional, karena dapat berdampak pada produktivitas dan kinerja pegawai serta kinerja. Menurut Handoko, (2010) dalam Harpis, (2020) Pengawasan adalah suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai, ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai dengan yang direncanakan.

Teori monitoring diukur oleh Siagian (1989) yang mengemukakan bahwa Proses pengawasan pada dasarnya dilaksanakan oleh administrasi dan manajemen dengan mempergunakan dua macam teknik, yakni Pengawasan langsung (*direct control*) ialah apabila pimpinan organisasi mengadakan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dijalankan dan Pengawasan tidak langsung (*indirect control*) ialah pengawasan jarak jauh. Pengaruhnya apabila *monitoring* dapat dilakukan dengan baik oleh semua perangkat desa maka akan meningkatkan kinerja perangkat desa Kecamatan Cipunegara Kabupaten Subang Jawa barat

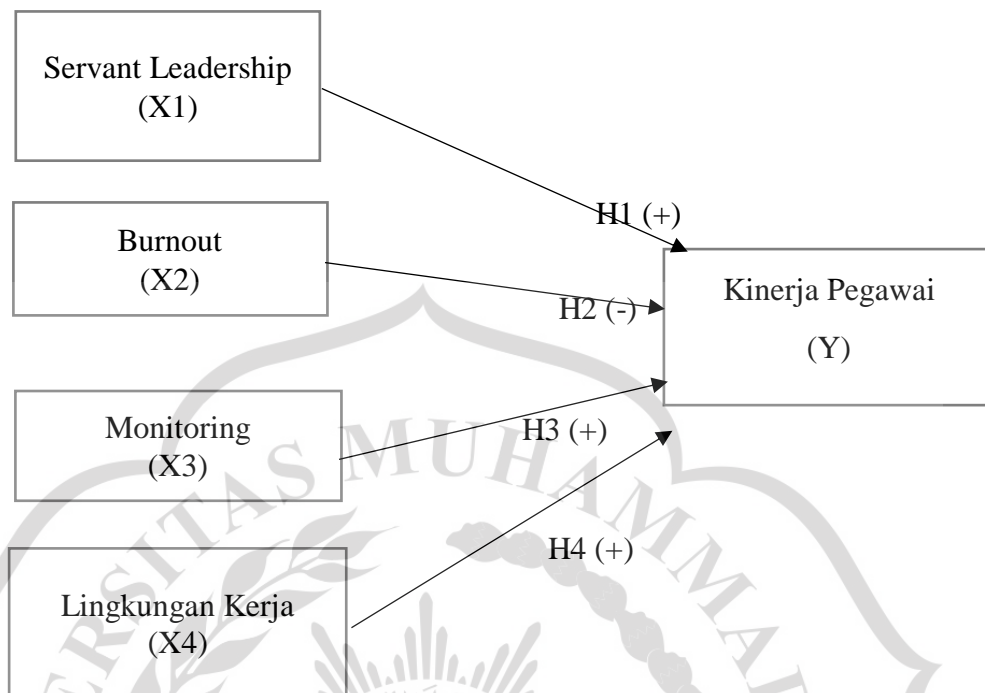
Penelitian ini didukung oleh Hasil penelitian Jisiani dkk (2018), Rampengan dkk (2019), Susanti (2017), Harpis (2020), Situmeang (2017) dan Harianto (2020) Menyatakan bahwa *Monitoring* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, ini berarti semakin tinggi *Monitoring* maka semakin baik pula kinerjanya. Namun terdapat pula hasil peneliti lain mengatakan bahwa *Monitoring* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja yaitu hasil penelitian dari Zuhdi (2017) Dan Margaret (2017).

#### 4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Rizal (2019) Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk di perhatikan manajemen. Meskipun kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun faktor ini adalah penting dan besar pengaruhnya,tapi banyak perusahaan yang sampai saat ini kurang memperhatikan faktor ini. Lingkungan kerja sangat berperan penting dalam keberlangsungan perusahaan, sehingga sangat penting diperhatikan oleh seorang pemimpin di suatu perusahaan akan kenyamanan lingkungan kerja, sebab lingkungan kerja yang nyaman sangat mempengaruhi evektivitas karyawan dalam bekerja di perusahaan (Ronald, 2019)

*Institutional theory* menyebutkan bahwa perusahaan dalam lingkungan tertentu cenderung terstruktur dan serupa dengan perusahaan yang telah mapan. Artinya, Sebagian besar perusahaan yang berada dalam lingkungan yang sama cenderung memiliki karakteristik yang serupa (DiMaggio & Powell, 2015). Pengaruhnya apabila lingkungan kerja dapat dilakukan dengan baik oleh semua perangkat desa maka akan meningkatkan kinerja perangkat desa Kecamatan Cipunegara Kabupaten Subang Jawa barat

Penelitian ini didukung oleh hasil penelitian dari Adha dkk. (2019), Tangkawarouw dkk (2019); Dian (2018), Triastuti (2019), Yohana (2017), dan Sulistiawan dkk (2018) yang membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

#### **D. Hipotesis**

- H1** : *Servant Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pada perangkat desa di Kecamatan Cipunagara
- H2** : *Burnout* berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja pada perangkat desa di Kecamatan Cipunagara
- H3** : *Monitoring* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pada perangkat desa di Kecamatan Cipunagara
- H4** : Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja perangkat desa di Kecamatan Cipunagara.