

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori Dasar *Path-Goal Theory*

Path-Goal Theory merupakan teori kepemimpinan yang menekankan pada bagaimana seorang pemimpin memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut House, (1971) Teori ini muncul pada tahun 1971 dimana pemimpin harus membantu anggotanya mencapai tujuan, memberikan arahan dan dukungan yang diperlukan, menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Istilah jalur-tujuan berasal dari prinsip bahwa pemimpin yang efektif memperjelas jalur untuk membantu mereka bawahan mencapai tujuan mereka dan menciptakan jalur yang lebih jelas dengan mengurangi hambatan dan jebakan. Menurut teori ini perilaku seorang pemimpin dapat diterima oleh bawahan jika dinilai oleh bawahan sebagai sumber kepuasan pada saat itu atau di masa yang akan datang. Perilaku pemimpin akan memberikan motivasi sepanjang:

Path-Goal theory terbagi menjadi empat pendekatan yang dapat dipilih oleh pemimpin dalam menghadapi tujuannya bawahan, tergantung pada karakteristik bawahan dan situasi yang dihadapi. Keempat pendekatan perilaku tersebut meliputi direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pada prestasi.

- a. Direktif adalah suatu gaya dimana fokus pemimpin memberikan aturan-aturan khusus, menetapkan jadwal kerja dan peraturan. Gaya kepemimpinan ini efektif diterapkan ketika bawahan merasa tidak yakin dengan pekerjaannya dan banyak ketidakpastian dalam lingkungannya.
- b. Supportif adalah gaya di mana pemimpin fokus pada membangun hubungan baik dengan bawahan dan memperhatikan kebutuhan bawahannya. Pemimpin menunjukkan perilaku ramah. Gaya kepemimpinan ini cocok untuk pekerjaan yang menantang/sulit.
- c. Partisipatif adalah gaya dimana pemimpin berkonsultasi dengan bawahannya, membiarkan bawahannya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Cocok digunakan pada kondisi bawahan mempunyai keterampilan kerja yang sangat baik dan terlibat aktif dalam pekerjaannya.
- d. Berorientasi pada prestasi adalah pendekatan di mana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan kinerja untuk terus meningkat. Gaya kepemimpinan ini efektif dalam lingkungan kerja profesional, seperti pekerjaan penjualan yang teknis, ilmiah, atau berorientasi pada prestasi. (Sujana, 2020)

2. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja

Kinerja pegawai sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, kinerja sendiri merupakan hasil yang diperoleh dari

pekerjaan spesifik selama kurun waktu tertentu. Kinerja tersebut sebagai suatu bentuk pencapaian hasil suatu perusahaan, dan kinerja disebut sebagai performance yang memiliki arti suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Hutagalung, 2020). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kinerja karyawan dapat didefinisikan kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. (Widnyani & Suartina, 2021)

Kinerja merupakan hasil proses kerja seorang karyawan yang didasarkan dari nilai-nilai kemampuan atau keahlian yang dimiliki serta aspek mutu, kuantitas, waktu dan saling kerja sama antar organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan secara kualitas dan kuantitas dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan nya. Dari teori peneliti diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan sesuatu proses penting yang telah dicapai oleh seorang karyawan dengan berbagai proses tahapan dan aspek yang telah dilalui untuk dicapai dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja serta kualitas diri karyawan

dalam melakukan suatu pekerjaan yang diterima. (Fathaniyaturrisika & Lestariningsih, 2022)

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat dikemukakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang dilakukan oleh pelaku kerja dalam pelaksanaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan sebagai perilaku yang ditampilkan seseorang untuk mengaplikasikan tugas atau kewajiban sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

b. Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Susanto & Veronica, (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

1) Individu

Mencakup kemampuan, latar belakang dan demografi.

2) Psikologi

Mencakup persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi

3) Factor Organisasi

Mencakup sumber daya kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan job design.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Putra & Wulandari, (2021) ,terdapat tujuh indikator kinerja karyawan untuk mengukur kriteria kinerja pegawai :

- 1) Ketidakhadiran, merupakan kegagalan seseorang karyawan untuk hadir di tempat kerja pada hari kerja.
- 2) Kejujuran, merupakan sifat yang membutuhkan kesesuaian sikap antara perkataan yang diucapkan dan perbuatan yang dilakukan oleh seorang karyawan
- 3) Tanggung jawab, adalah kesadaran diri dari kewajiban seorang karyawan dalam mengerjakan tugas yang telah diberikan oleh perusahaan.
- 4) Hasil kerja, adalah kemampuan kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya
- 5) Kesetiaan, adalah sikap ketulusan seorang karyawan untuk tidak melanggar janji atau berkhianat terhadap sesama karyawan dalam perusahaan.
- 6) Ketaatan, merupakan hasil akhir dari perubahan perilaku yang dimulai dari peningkatan pengetahuan yang diberikan oleh perusahaan.
- 7) Kerja sama, merupakan suatu kemampuan seorang karyawan yang kuat dalam mengarahkan dan mendorong para karyawan dalam menuju dan meraih tujuan perusahaan secara bersama-sama.

3. *Servant Leadership*

a. Definisi Leadership

Kepemimpinan merupakan suatu topik bahasan yang klasik, namun tetap sangat menarik untuk diteliti karena sangat menentukan berlangsungnya suatu organisasi. Kepemimpinan merupakan aspek utama dan dibutuhkan dalam proses manajemen. Tujuan organisasi lebih mudah dicapai apabila proses manajemen pada organisasi dapat dicapai apabila proses manajemen dikelola dengan baik. Kepemimpinan yang efektif diimplementasikan oleh pemimpin sehingga hal tersebut akan memberikan dampak positif pada kinerja organisasi. (Lumban Gaol, 2020)

Secara teoritis leadership merupakan Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan menggerakkan atau memotivasi sejumlah orang agar secara serentak melakukan kegiatan yang sama dan terarah pada pencapaian tujuannya. Kepemimpinan juga merupakan proses menggerakkan grup atau kelompok dalam arah yang sama tanpa paksaan.

b. Teori-Teori Leadership

Menurut (Mukrimaa et al., 2016), pada dasarnya, teori kompetensi kepemimpinan memiliki tiga macam. Ketiga teori

kepemimpinan ini merupakan grand theory kepemimpinan. Ketiga teori tersebut dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut :

1) Teori Sifat

Teori ini mengatakan bahwa kepemimpinan diidentifikasi berdasarkan atas sifat atau ciri yang dimiliki oleh para pemimpin. Pendekatan ini mengemukakan bahwa ada karakteristik tertentu seperti fisik, sosialisasi, dan intelegensi (kecenderungan) yang esensial bagi kepemimpinan yang efektif, yang merupakan kualitas bawaan seseorang. Berdasarkan teori kepemimpinan ini, asumsi dasar yang dimunculkan adalah kepemimpinan memerlukan serangkaian sifat, ciri, atau perangai tertentu yang menjamin keberhasilan setiap situasi. Keberhasilan seorang pemimpin diletakkan pada kepribadian pemimpin itu sendiri.

2) Teori Perilaku

Teori ini berusaha menjelaskan apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, berkomunikasi dan memotivasi bawahan. Jadi seorang pemimpin bukan dilahirkan untuk menjadi pemimpin, namun untuk menjadi seorang pemimpin dapat dipelajari dari apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif ataupun dari pengalaman.

3) Teori Lingkungan

Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin itu merupakan hasil dari waktu, tempat dan keadaan. Kepemimpinan

dalam perspektif teori lingkungan adalah mengacu pada pendekatan situasional yang berusaha memberikan model normative secara garis besar menjelaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sangat tergantung terhadap situasi dan gaya kepemimpinan yang dipakainya. Untuk situasi yang berbeda, maka dipakai gaya yang berbeda pula. suai dengan situasi yang dialami.

Pada teori Path-Goal menerangkan bagaimana perilaku seorang pemimpin memengaruhi motivasi dan prestasi kerja para bawahannya, dalam situasi kerja yang berbeda-beda. Teori ini lahir dari teori motivasi pengharapan (espectancy), di mana motivasi seorang pekerja tergantung pada pengharapannya bahwa prestasi tinggi merupakan alat untuk mendapatkan hasil-hasil positif. Dan untuk menghindari diri dari hasil-hasil negatif. Teori Path menerangkan bagaimana perilaku (gaya) seorang pemimpin memengaruhi prestasi kerja bawahannya. Dalam teori Path-Goal disebutkan empat gaya kepemimpinan.

- 1) *Directive leadership*
- 2) *Supportive leadership*
- 3) *Partisipative leadership*
- 4) *Achievement oriented ledearship*

c. Tipe-tipe Leadership

Menurut (Mattayang, 2019), kepemimpinan yang efektif dan efisien akan terwujud apabila dijalankan berdasarkan fungsi dan tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin harus berusaha menjadi bagian dari situasi kelompok atau organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin sebagai makhluk Tuhan yang mempunyai karakter yang berbeda-beda dapat menentukan jalannya sendiri. Organisasi yang dipimpinnya dapat digolongkan dalam berbagai tipe atau bentuk yang dikemukakan oleh beberapa pendapat dari para ahli sebagai berikut:

1) Tipe Otoritas (Autocrat) Otokrat berasal dari perkataan "utus" (sendiri) dan "kratos" (kekuasaan) jadi otokrat berarti penguasaan absolut. Kepemimpinan otoritas berdasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak yang harus dipatuhi (Y. M. Siagian, 2007). Dimana setiap perintah dan kebijakan yang ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya dan harus dilakuka. Seorang pemimpin yang autokratik adalah seorang yang sangat egois, egoisme yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan keinginannya apa yang secara subjektif diinterpretasikan sebagai kenyataan. seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukan berbagai sikap yang menonjolkan "kekuasaan" antara lain:

(1) kecenderungan dalam memperlakukan para bawahannya dengan alat-alat lain dalam organisasi atau instansi lain

- (2) pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksana tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan
- (3) pengabaian peran bawahan dalam proses pengambilan keputusan

2) Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat diwarnai oleh harapan para pengikutnya. Harapan itu pada umumnya terwujud keinginan agar pemimpin mereka mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk. Artinya seorang pemimpin yang bersangkutan berusaha untuk memperlakukan semua orang yang terdapat dalam organisasi seadil dan setara mungkin

3) Tipe Kharismatik

Tipe pemimpin kharismatik ini memiliki kekuatan energi daya tarik yang bisa untuk mempengaruhi orang lain. Sehingga ia mempunyai pengikut yang besar jumlahnya. siagianKartono, (2016). Seorang pemimpin yang kharismatik adalah seorang pemimpin yang di kagumi oleh orang banyak pengikut tersebut tidak selalu menjelaskan secara kongkrit mengapa tipe pemimpin yang kharismatik sangat dikagumi. Orang cenderung mengatakan

bahwa orang-orang tertentu yang memiliki "kekuatan ajaib" dan menjadikan orang-orang tertentu di pandang sebagai pemimpin kharismatik.

d. Gaya- Gaya Kepemimpinan

1) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah suatu kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar dapat bersedia untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dengan berbagai cara atau kegiatan yang dapat dilakukan dimana ditentukan bersama antara bawahan dan pimpinan. Adapun ciri-ciri dari gaya kepemimpinan demokratis ini yaitu :

- a) Memiliki wewenang pemimpin yang tidak mutlak,
- b) Pimpinan bersedia dalam melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan,
- c) Kebijakan dan keputusan itu dibuat bersama antara bawahan dan pimpinan,
- d) Komunikasi dapat berlangsung dua arah dimana pimpinan ke bawahan dan begitupun sebaliknya,
- e) Pengawasan terhadap (sikap, perbuatan, tingkah laku atau kegiatan) kepada bawahan dilakukan dengan wajar,

2) Gaya Kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan delegative mempunyai ciri-ciri yaitu pemimpin jarang memberikan arahan, pembuat keputusan

diserahkan kepada bawahan, dan anggota organisasi diharapkan sanggup menyelesaikan segala permasalahannya sendiri. Perilaku pemimpin didalam melakukan tugasnya sebagai pemimpin, dengan ini, maka gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat dipengaruhi dengan adanya karakter pribadinya. Kepemimpinan delegatif adalah gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan untuk bawahannya yang mempunyai kemampuan, agar bisa menjalankan aktivitasnya yang untuk sementara waktu tak bisa dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai macam sebab dan sangat cocok dilakukan oleh pimpinan tak terlalu banyak dalam memberikan perintah kepada bawahannya.

3) Gaya Kepemimpinan Birokratis

Gaya kepemimpinan birokratis ini dilukiskan dengan pernyataan "Memimpin berdasarkan adanya peraturan". Pemimpin yang birokratis, secara umum akan membuat segala keputusan itu berdasarkan dari aturan yang telah berlaku dan tidak ada lagi fleksibilitas. Segala kegiatan mesti terpusat pada pemimpin dan sedikit saja diberikan kebebasan kepada orang lain dalam berkreasi dan bertindak, itupun tak boleh melepaskan diri dari ketentuan yang sudah berlaku. Adapun beberapa ciri gaya kepemimpinan birokratis ialah :

- a) Pimpinan akan menentukan segala keputusan yang berhubungan dengan seluruh pekerjaan dan akan memerintahkan semua bawahan untuk bisa melaksanakannya
- b) Pemimpin akan menentukan semua standar tentang bagaimana bawahan akan melakukan tugas
- c) Adanya sanksi yang sangat jelas kalau seorang bawahan tidak bisa menjalankan tugas sesuai dengan standar kinerja yang sudah ditentukan.

4) Gaya Kepemimpinan *Laissze Faire*

Gaya ini mendorong kemampuan anggota untuk mengambil inisiatif. Kurangnya interaksidan control yang dilakukan oleh pimpinan membuat gaya tersebut hanya bisa berjalan jika bawahan mampu memperlihatkan tingkat kompetenso dan keyakinan dalam mengejartujuan dan sasaran yang tinggi. Dalam kepemimpinan ini, pemimpin sedikit sekali dalam menggunakan kekuasaannya dan mempercayai anak buahnya untuk berbuat sesuka hati.

5) Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya pemimpin yang telah memusatkan segala keputusan dan kebijakan ya ingin diambil dari dirinya sendiri dengan secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab akan dipegang oleh si pemimpin yang bergaya otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya sekedar melaksanakan tugas yang sudah diberikan. Tipe kepemimpinan yang otoriter biasanya mengarah kepada tugas.

Artinya dengan adanya tugas yang telah diberikan oleh suatu lembaga atau suatu organisasi, maka kebijaksanaan dari lembaganya ini mesti diproyeksikan dalam bagaimana pemimpin dalam memerintah kepada bawahannya agar mendapatkan kebijaksanaan tersebut dapat tercapai dengan baik.

6) Gaya Kepemimpinan Pelayanan (*Servant Leadership*)

Kepemimpinan pelayanan ditandai dengan meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan cara melakukan pendekatan secara menyeluruh kepada pekerja, serta proses pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh pihak yang terkait. Kepemimpinan yang melayani telah menarik minat para peneliti di bidang ilmu manajemen dengan memperhatikan peran seorang pemimpin sebagai pelayan untuk hasil yang lebih baik di organisasi. Kepemimpinan yang melayani dianggap sebagai ide yang relatif baru dan mendukung filosofi yang ada tidak banyak bukti teoretis dan empiris yang tersedia untuk melayani masuk tahap awal pengembangan dan ada persyaratan besar yang harus didukung hasil otentik, upaya konkret harus dilakukan untuk memahami konsep dengan lebih baik.

e. Definisi *Servant Leadership*

Servant Leadership adalah suatu model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan terhadap karyawan atau pihak lain. Kepemimpinan Pelayan pada pelayanan kepada orang lain dan

mengakui bahwa peran organisasi adalah untuk menciptakan individu yang dapat membangun hari esok yang lebih baik beresonansi dengan para sarjana dan praktisi yang menanggapi persepsi yang berkembang bahwa pemimpin perusahaan telah menjadi egois dan mencari teori yang layak tentang kepemimpinan untuk membantu memecahkan tantangan abad kedua puluh telah mendapat perhatian yang signifikan dan memimpin kepemimpinan organisasi. Beberapa penelitian telah membahas efek menguntungkan kepemimpinan pelayan pada keuntungan organisasi dan kepuasan karyawan (Pawar et al., 2020). Kepemimpinan pelayanan ditandai dengan meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan cara melakukan pendekatan secara menyeluruh kepada pekerja, serta proses pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh pihak yang terkait. Kepemimpinan yang melayani telah menarik minat para peneliti di bidang ilmu manajemen dengan memperhatikan peran seorang pemimpin sebagai pelayan untuk hasil yang lebih baik di organisasi. Kepemimpinan yang melayani dianggap sebagai ide yang relatif baru dan mendukung filosofi yang ada tidak banyak bukti teoretis dan empiris yang tersedia untuk melayani masuk tahap awal pengembangan dan ada persyaratan besar yang harus didukung hasil otentik, upaya konkret harus dilakukan untuk memahami konsep dengan lebih baik. (Sarwar et al., 2021)

f. Karakteristik Servant Leadership

Menurut Spears, (2010), terdapat sepuluh ciri khas dari servant leadership :

1. Mendengarkan
2. Empati
3. Menyembuhkan
4. Kesadaran
5. Bujukan atau persuatif
6. Konseptualisasi
7. Kemampuan meramalkan
8. Kemampuan melayani
9. Komitmen kepada pertumbuhan manusia
10. Membangun pihak lain

g. Indikator Servant Leadership

Menurut Silaban & Nastiti, (2022) indikator servant leadership mencakup 7 bagian yaitu :

1) Tindakan

Menggambarkan Hasrat yang kuat dari pimpinan untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan mementingkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri

2) Empati

Menggambarkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan semangat bawahan

3) Bijaksana

Menggambarkan pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda disekitarnya sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.

4) Mencari Solusi

Menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan memecahkan masalah

5) Tumbuh

Menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif dalam mengembangkan perusahaan dan mendorong tinggi Pendidikan sebagai satu organisasi

6) Berjiwa Sosial

Menggambarkan kerendahan hati seorang pemimpin , serta menempatkan dan menghargai prestasi karyawannya melebihi prestasi sendiri.

7) Visioner

Menggambarkan sejauh mana pemimpin mencari komitmen semua anggota terhadap misi Bersama dan mengajak semua anggota untuk menentukan masa depan organisasi.

4. Koordinasi

a. Definisi Koordinasi

Menurut Darmanto, (2018), koordinasi adalah menyelaraskan (mensinkronisasikan) dan menyatukan Tindakan-tindakan kelompok dalam organisasi. Karena, didalam sebuah organisasi membutuhkan koordinasi antara pemimpin dan bawahannya untuk kelangsungan organisasi itu sendiri, koordinasi juga suatu usaha yg sinkron atau teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan. Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen-departemen atau bidang-bidang fungsional) pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Tanpa adanya koordinasi setiap pekerjaan dari individu karyawan maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai untuk meningkatkan kinerja.

b. Pedoman Koordinasi

Menurut Mulyadi, (2015) koordinasi memiliki empat pedoman yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan :

- 1) Koordinasi harus terpusat
- 2) Koordinasi harus terpadu
- 3) Koordinasi harus berkesinambungan
- 4) Koordinasi harus menggunakan pendekatan multiinstansional

c. Prinsip dan Wewenang Koordinasi

Menurut Lee G. Bolman dan Terrence E. Deal (2015) prinsip dan wewenang koordinasi terbagi menjadi 3 yaitu:

1. Kekuasaan posisi (*position power*)
2. Tanggung jawab dan akuntabilitas tanggung jawab (*responsibility*)
3. Pengaruh (*influence*)

d. Tipe-Tipe Koordinasi

Menurut (Jatmiko, 2019), tipe-tipe koordinasi terbagi menjadi tiga yaitu :

- (1) koordinasi vertikal, yaitu: koordinasi yang dilakukan oleh unsur pimpinan kepada bawahannya atau sebaliknya
- (2) koordinasi fungsional, yaitu: koordinasi yang dilakukan oleh pimpinan satu terhadap pimpinan di bidang lainnya yang tugasnya saling berkaitan berdasarkan asas fungsionalisasi. Koordinasi fungsional dibedakan atas: koordinasi fungsional horisontal (setingkat), fungsional diagonal (lebih tinggi atau lebih rendah tingkatannya), fungsional teritorial (koordinasi dalam suatu wilayah tertentu), dan fungsional institusional
- (3) koordinasi institusional, yaitu koordinasi yang dilakukan pimpinan dengan beberapa instansi yang menangani satu urusan tertentu yang bersangkutan.

e. Indikator Koordinasi

Menurut Priyambodo & Nugraha, (2019), koordinasi mempunyai 4 indikator yaitu :

1. Rasa Kerjasama
2. Rivalitas
3. Semangat Tim
4. Semangat Korps

5. Disiplin Kerja

a. Definisi Disiplin Kerja

Menurut (Larasati, 2021) disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma sosila yang berlaku. antaranya adalah disiplin kerja . Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai sikap menghargai, menghormati, kepatuhan dan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis dan dapat melaksanakannya dan tidak menghindari menerima sanksi jika ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Endratno & Agnes, 2019)

Berdasarkan uraian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran seorang karyawan untuk mematuhi peraturan yang sudsh ditetapkan oleh perusahaan dan memiliki rasa bertanggung jawab terhadap tugas yang sudah diberikan.

b. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut (Arista et al., 2022) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu :

1) Besar kecilnya kompensasi

Balas jasa yang diberikan oleh perusahaan sehingga karyawan mematuhi peraturan yang berlaku

2) Keteladanan dari pimpinan

Keteladanan yang ditunjukkan oleh pimpinan dapat menjadi contoh untuk karyawan dalam kedisiplinan kerja

3) Peraturan yang jelas

Aturan yang diberikan perusahaan harus jelas sehingga meningkatkan tanggung jawab karyawan

4) Keberanian pempinan dalam mengambil Tindakan

Apabila terjadi pelanggaran maka pimpinan akan mengambil Tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuat oleh karyawan yang melanggar.

5) Pengawasan pimpinan

Terdapat pengawasan dari pimpinan sehingga karyawan menjadi terarah dalam melakukan tugasnya

c. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Widnyani & Suartina, (2021) terdapat lima indikator disiplin kerja yaitu :

1) Frekuensi kehadiran

- 2) Rekan Kerja
- 3) Tata Cara Berpakaian
- 4) Absensi
- 5) Pemanfaatan jam kerja

B. Penelitain Terdahulu

Beberapa penelitian sudah melakukan penelitian tentang variabel *servant leadership*, koordinasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian akan digunakan sebagai referensi dan perbandingan penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun, dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil
1.	Ahmad Syauqi (2019) Jurnal Renaissance Vol.4 No.2 Hal 551-559 p-ISSN :2621-0746 e-ISSN :2527-564X	X1 : Koordinasi X2 : Disiplin Kerja Y : Kinerja Karyawan	Variabel koordinasi dan disiplin kerja secara Bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	(Darmanto, 2018) Jurnal pengembangan Wiraswasta) p-ISSN : 1411-710X e-ISSN : 2620-388X	X1 = Pengaruh Budaya X2 = Disiplin Kerja X3 = Koordinasi Y = Kinerja karyawan	-Variabel disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan -Variabel koordinasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
3.	(E. A. Sinambela & Lstari, 2022) p-ISSN : 2302-0008 e-ISSN : 2623-1964	X1 = Pengaruh Kepemimpinan X2 = lingkungan kerja X3 = Kemampuan kerja	Ketiga Variabel berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

		Y = Kinerja karyawan	
4.	(Hutagalung, 2020) (Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis) Vol. 1 No.1 (2020)	X1 = Moral Kerja X2 = Koordinasi Y = kinerja karyawan	Variabel Koordinasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
5.	(Endratno & Agnes, 2019) ISSN : 2443-2601	X1 = Disiplin Kerja X2= Personal Engagement X3 = Servant Leadership Y ;= Kinerja Karyawan	-Variabel disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan -Variabel servant leadership berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
6.	(Sarwar et al., 2021) (Internasional Jurnal Of Manajement) Vol. 12, Issue 5 (2021)	X1 = Servant Leadership Y = Kinerja Karyawan	servant leadership love, altruism, trust and service show a positive significant contribution to improve employees' performance
7.	Afandi dan Bahri(2020) Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 3 No 2, Sep 2020 e-ISSN : 2623-2634	X1 = Pelatihan X2=Perkembangan karir Y = Kinerja karyawan	Hasil penelitian perkembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
8.	Hustia (2020) Jurnal Ilmu Manajemen Vol 10,Issue 1, Des 2020 e-ISSN :2623-2081 p-ISSN : 2089-8177	X1= Motivasi Kerja X2 = Lingkungan Kerja X3 = Disiplin Kerja Y = Kinerja karyawan	-Variabel Disiplin Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan -Variabel Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan -Variabel Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
9.	Saputra,(2020) Edunomika, Vol. 04, No 02, Tahun 2020	X1 = Perorganisasian X2 = Koordinasi Y = Kinerja karyawan	1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pengorganisasian dan Koordinasi sama terhadap Kinerja Pegawai 2) Terdapat pengaruh positif

			dan signifikan antara pengorganisasian dan Kinerja Pegawai 3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara koordinasi terhadap Kinerja pegawai.
10.	Harahap, dkk (2020) Kapital: Jurnal Ilmu Manajemen Vol 02, No 01 2020	X1 = Pengaruh Reward dan Punishment X2 = Koordinasi Y = Kinerja karyawan	-Variabel reward dan punishment berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan -Variabel koordinasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
11.	Tulim (2020) Journal Of Manajemen, Accounting, Economic and Business Vol. 01 Issue 01 Page 70	X1 = Disiplin Kerja X2 = Motivasi Kerja X3 = Lingkungan Kerja Y = Kinerja Karyawan	-Variabel disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan -Variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan -Variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
12.	(Sembiring & Marbun, 2021) Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Vol. 2 Issue 2 Page 167-175	X1 = Gaya Kepemimpinan X2 = Disiplin Kerja Y = Kinerja Karyawan	-Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero). - Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero).
13.	Enadarlita (2019) Jurnal Manajemen dan Sains, 4(1), 136-141 ISSN : 2541-6243(Online) ISSN : 2541-688X	X1 = Budaya Kerja X2 = Koordinasi Y = Kinerja Organisasi	-Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi . -Sedangkan untuk variable Koordinasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi

14.	<p>Sinaga dan Hidayat (2020)</p> <p>Jurnal Ilman : Jurnal Ilmu Manajemen Vol 8, Isuee 1, Maret 20202, page 15-22</p> <p>p-ISSN :2355-1488</p> <p>e-ISSN : 2615-2932</p>	<p>X1= Motivasi</p> <p>X2 = Kompensasi</p> <p>Y = Kinerja Karyawan</p>	<p>-Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>-motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>
15.	<p>(Sayoga et al., 2022)</p> <p>Widya Amrita : Jurnal, Ekonomi, Kewirausahaan, dan Pariwisata Vol. 02 No. 1 Hal 12-20</p> <p>e-ISSN :2774-7085</p>	<p>X1 : Servant Leadership</p> <p>X2 : Etos Kerja</p> <p>Y : Kinerja Karyawan</p>	<p>-Servant leadership berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>-Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>
16.	<p>(Kholidah et al., 2023), Jurnal Kajian, Penelitian, dan Pengembangan Pendidikan Vol.11, No. 1</p> <p>e-ISSN : 2614-5529</p> <p>p-ISSN : 2339-2835</p>	<p>X1 : Servant Leadership</p> <p>Y: Kinerja Karyawan</p>	<p>Hasil telaah artikel ilmiah membuktikan bahwa servant leadership berpengaruh positif terhadap kinerja guru, namun demikian ada sebagian kecil hasil penelitian yang menunjukkan berpengaruh secara tidak langsung dan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru.</p>
17.	<p>(Bagia & Purwaningrat, 2023) WidyaAmrita : Jurnal Manejemen Kewirausahaan, dan Pariwisata Vol.3 No.3</p> <p>e-ISSN :2774-7085</p>	<p>X1 = Servant Leadership</p> <p>X2 = Komitmen Organisaais</p> <p>Y = Kinerja Karyawan</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa <i>Servant Leadership</i> dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada KSP Kumbasari Bandung.</p>

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbins & Judge (2013), Servant Leadership melampaui kepentingan mereka sendiri dan fokus pada peluang untuk membantu pengikut tumbuh dan berkembang. Mereka tidak menggunakan kekuatan untuk mencapai tujuan; mereka menekankan persuasi. Karakteristik perilaku termasuk mendengarkan, berempati, membujuk, menerima kepemimpinan, dan aktif mengembangkan potensi pengikut. Karena kepemimpinan melayani berfokus pada melayani kebutuhan orang lain, penelitian telah difokuskan pada hasil untuk kesejahteraan pengikut

Kepemimpinan yang melayani telah menarik minat para peneliti di bidang ilmu manajemen dengan memperhatikan peran seorang pemimpin sebagai pelayan untuk hasil yang lebih baik di organisasi (Liu, 2019). Kepemimpinan yang melayani dianggap sebagai ide yang relatif baru dan mendukung filosofi yang ada tidak banyak bukti teoretis dan empiris yang tersedia untuk melayani masuk tahap awal pengembangan dan ada persyaratan besar yang harus didukung hasil otentik, upaya konkret harus dilakukan untuk memahami konsep dengan lebih baik. (Saleem et al., 2020).

Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kurniawan, (2019), rahayu, (2019), isnan (2020), Crprus, dkk (2019), Endratno dan Agnes (2019) dengan hasil penelitian bahwa Servant Leadership berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Koordinasi terhadap Kinerja Karyawan

Koordinasi diartikan sebagai kegiatan yang menyatukan berbagai kegiatan yang saling berbeda-beda tetapi memiliki tujuan yang berhubungan. (S. P. Siagian, 2008).

Menurut (Pasaribu et al., 2022) koordinasi adalah “suatu usaha kerja sama antara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu, sehingga terdapat saling mengisi, saling membantu dan saling melengkapi”. Dengan demikian koordinasi dapat diartikan sebagai suatu usaha yang mampu menyalurkan pelaksanaan tugas maupun kegiatan dalam suatu organisasi.

Koordinasi sangat penting dilakukan, dalam suatu organisasi kerjasama yang baik dalam mekanisme kerja sangat tergantung pada hubungan timbal balik antar pimpinan dengan para staf maupun sesama pegawai. Kegiatan koordinasi berlaku untuk semua unit pekerjaan, dimana tiap-tiap unit pekerjaan yang dilakukan oleh berbagai orang dapat berlangsung dengan serasi dan seimbang ke arah yang diinginkan, maka seorang pimpinan harus dapat melaksanakan suatu tindakan koordinasi. Sehubungan dengan itu seorang pimpinan bukan lagi sekedar pemimpin suatu organisasi melainkan sebagai pejabat yang berkedudukan sebagai anggota penuh pimpinan organisasi yang peranannya sama pentingnya dengan pejabat pimpinan dalam berbagai bidang kerja lainnya.

Hal ini didukung oleh adanya penelitian terdahulu (Purwaningsih & Anggraini, 2023), (Lisa et al., 2018), (Saputra, 2020), (Lundstrøm et al.,

2014). Menyatakan bahwa koefinansi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

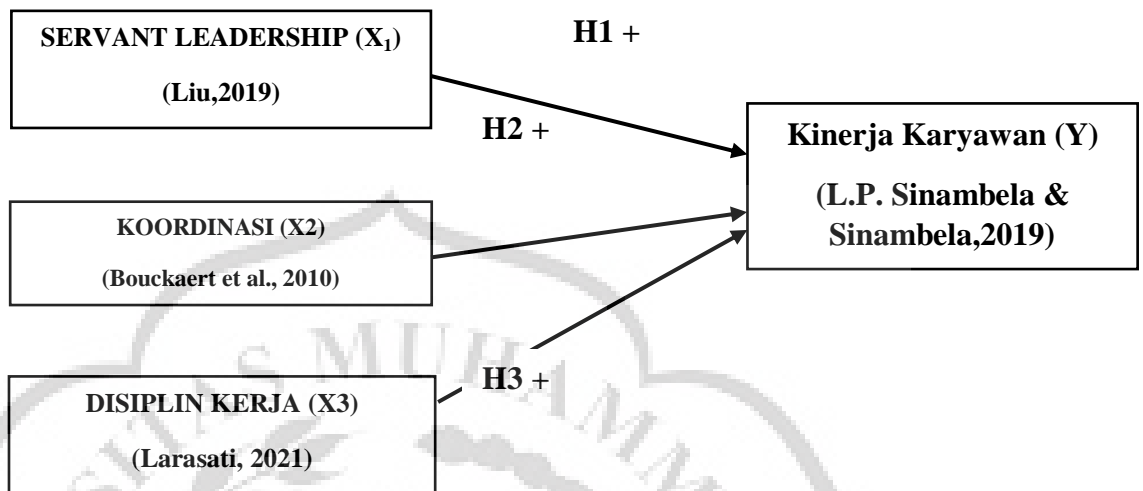
3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan teori Hot Stove Rule (1967) hasil tersebut diartikan dalam bekerja bisa disiplin sesuai dengan standar operasional pekerjaan yang akan membuat kinerja karyawan terus meningkat. Jika kondisi ini tidak terpenuhi, maka tingkat kedisiplinan tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan. Pengaruhnya akan semakin baik, karyawan dalam bekerja tanpa melanggar kedisiplinan kerja yang sudah ditetapkan perusahaan maka akan meningkatkan kinerja karyawan PT. KAI Daop V Purwokerto.

Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai sikap menghargai, menghormati, kepatuhan dan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis dan dapat melaksanakannya dan tidak menghindari menerima sanksi jika ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Endratno dan Agnes, 2019).

Hal ini didukung oleh penelitian dahulu (Permatasari, 2019),(Silalahi et al., 2021),(Endratno & Agnes, 2019),(Ginting et al., 2019). Menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Bagan Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis

H1: Servant Leadership berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

H2: Koordinasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

H3: Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan