

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori Atribusi

Teori Atribusi mempelajari proses bagaimana seseorang menginterpretasikan suatu peristiwa, alasan, atau sebab perilakunya. Lubis (2010:90) dalam Bazighoh & Sari berargumentasi perilaku seseorang ditentukan dengan oleh kombinasi antara kekuatan internal (*internal forces*), yaitu faktor-faktor yang berasal dari dalam diri seseorang, seperti kemampuan atau usaha, dan kekuatan eksternal (*external forces*), yaitu faktor-faktor yang berasal dari luar, seperti kesulitan dalam pekerjaan atau keberuntungan. Di dalam teori atribusi ini diharapkan dapat membantu dalam menangani masalah yang terkait dengan kinerja karyawan, karena di dalam teori ini sendiri mempelajari perilaku tentang seseorang. Perilaku yang ditimbulkan seseorang tidak sama antara satu dengan lainnya dan membutuhkan penanganan yang berbeda sehingga diperlukanya teori atribusi di dalam kinerja karyawan.

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2017) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati

bersama. Kinerja karyawan mengacu pada konsep multi-segi yang mengukur kemampuan individu prestasi kerja setelah mengerahkan upaya yang diperlukan pada pekerjaannya, profil yang terlibat, dan penyayang rekan kerja/orang lain di sekitarnya (Pradhan & Jena, 2017).

Kinerja pegawai adalah hasil kerja. Sekarang produksi tidak hanya hasil kerja, tetapi juga mencakup gambaran prestasi kerja. Produktivitas adalah fungsi yang berkaitan erat dengan tujuan organisasi, kepuasan pelanggan dan mempengaruhi aspek keuangan, Indriani (2018). Affandi dkk (2021) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang individu atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan dapat melakukan untuk mencapai tujuan perusahaan beroperasi di dalam hukum, sesuai dengan kepemimpinan dan tanggung jawab mereka, tidak melanggar hukum dan menurut etika atau perilaku. Dalam pandangan lain, kinerja merupakan atau hasil kerja yang dihasilkan baik segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggungjawab *out put* kan sesuai dengan perannya di dalam organisasi atau perusahaan yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya, Wibowo (2018). Pengertian lain kinerja adalah bagian dari tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam rangka mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi tersebut, Veronica (2020).

b. Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2011) dalam Sya'rani (2018) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)

1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata dengan Pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pekerjaannya sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sedangkan menurut Afandi (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
- 2) Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf ukur pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.

- 3) Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku.
- 4) Kompetensi, yaitu keterampilan yang dimiliki pegawai.
- 5) Fasilitas kerja, yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
- 6) Budaya kerja, yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovatif.
- 7) Kepemimpinan, yaitu perilaku pimpinan yang mengarahkan pegawaidalam bekerja.

c. Prinsip dasar Kinerja

Manajemen kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dijadikan acuan bersama agar mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip kinerja menurut Wibowo (2014) dalam Surajiyo (2019) adalah sebagai berikut:

1) Strategis

Manajemen kinerja bersifat strategis dalam arti membahas masalah kinerja secara lebih luas, lebih *urgent*, dan dengan tujuan jangka panjang.

2) Perumusan tujuan

Manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi.

3) Perencanaan

Penyusunan rencana menyangkut kegiatan menginventarisasi

sumber daya yang diperlukan dan aktivitas apa saja yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

4) Umpan balik

Umpan balik dipergunakan untuk meninjau kembali perencanaan kinerja.

d. Fungsi Kinerja

Fungsi kinerja menurut Sedarmayanti (2017) adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan prestasi kerja dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.
- 2) Memberikan kesempatan kerja yang adil dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
- 3) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- 4) Penyesuaian kompensasi, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.
- 5) Keputusan promosi dan demosi, dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendomisikan karyawan.

- 6) Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan, kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan.
- 7) Menilai proses rekrutmen dan seleksi, kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

e. Tujuan Kinerja

Michael Armstrong dalam Fahmi (2016) menyebutkan tujuan spesifik diterapkannya manajemen kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi
- 2) Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja.
- 3) Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
- 4) Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka.
- 5) Mengembangkan hubungan yang kontribusi dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang dilaksanakan sepanjang tahun.

Sinambela (2017) mendefinisikan tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi.

Schermerhorn et al dalam Sinambela (2017) menyatakan bahwa tujuan kinerja adalah untuk memastikan pencapaian kualitas dan kuantitas dari tugas dan tanggungjawab dari setiap individu dalam organisasi.

f. Indikator kinerja

Ada lima indikator kinerja menurut Robbin dan De Cenzo (2016) dalam Awal dkk (2019), yaitu:

- 1) Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kemampuan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan.
- 2) Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu, merupakan 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, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (teknologi, uang, tenaga, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya.
- 5) Kemandirian, merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap kantor

2. *Servant Leadership*

a. Definisi *Servant Leadership*

Servant leadership adalah gaya kepemimpinan yang memiliki peran penting dalam memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, Adiguzel et al (2020). Pengertian lain di tentang *servant leadership* dikemukakan oleh Bavik (2020) *servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang sukses yang dipraktikan oleh banyak organisasi terlepas dari jenis dan ukurannya. Menurut Kaya dan Karatape (2020) menjelaskan pengertian *Servant Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang melayani mengutamakan kepentingan karyawan dan membantu organisasi membangun lingkungan kerja yang positif di mana karyawan mengembangkan perasaan komitmen terhadap perusahaan. Pengertian lain tentang *servant leadership* adalah pemimpin menyebarluaskan kepada pengikut kriteria untuk menilai perilaku dan sikap yang diterima melalui perintah formal dan sistem penghargaan, atau menyelaraskan perilaku mereka sendiri yang mereka harapkan untuk diwujudkan oleh karyawan lain, Newman et al (2017). Kepemimpinan yang melayani dapat mempengaruhi kinerja, Stollberger Et al (2019). *Servant leadership* dapat dilaksanakan secara efektif jika pemimpin dapat membuat keputusan yang tepat dalam segala kondisi, Pratiwi dan Idawati (2019). Pemimpin yang melayani membantu bawahan tumbuh dan berhasil dan meningkatkan kepercayaan pada pemimpin diantara mereka, Brohi dkk (2018).

Dari berbagai pengertian *servant leadership* dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian *servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang melayani antara pimpinan dengan bawahan atau karyawan tanpa memberikan jarak sosial untuk kemakmuran dan kemajuan organisasi.

b. Karakteristik *Servant Leadership*

Terdapat 10 karakteristik *servant leadership* menurut Greasley dan Bocarnea (2014) dalam Prasetyono & Ramdayana (2020), yaitu:

- 1) Mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain
- 2) Berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan oranglain
- 3) Mampu menciptakan penyembuhan emosional
- 4) Kesadaran untuk memahami isu-isu yang berkembang
- 5) Melihat situasi dari posisi yang seimbang
- 6) Meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan
- 7) Visioner dan teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu
- 8) Realitas saat ini,dan kemungkinan konsekuensi dari kebutuhan untuk masa depan Terbuka
- 9) Komitmen untuk pertumbuhan dan membangun komunitas

c. Indikator *Servant Leadership*

Menurut Dennis (2004) dalam Alfi (2022) indikator dari *servant leadership* adalah sebagai berikut:

- 1) Kasih yang murni atau *agape*. Kasih ini menyebabkan pemimpin untuk menganggap setiap orang tidak hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan, tetapi sebagai pelengkap antara kebutuhan dan keinginan.
- 2) Kerendahan hati, berarti kemampuan untuk menjaga sebuah prestasi dan talenta perspektif.
- 3) Mengutamakan orang lain yang merupakan sikap untuk membantu orang lain tanpa pamrih, yang melibatkan pengorbanan pribadi, meskipun tidak ada keuntungan pribadi.
- 4) Visi dalam *servant leadership* berarti secara bersama membangun orang lain (memberdayakan mereka) dan melayani kebutuhan orang lain (melayani mereka)
- 5) Kepercayaan adalah karakteristik penting dari *servant leadership*. Model tersebut kebenaran *servant leadership* dalam cara melatih, memberdayakan dan mempengaruhi. Kepercayaan ini ada sebagai elemen dasar untuk suatu kepemimpinan sejati.

3. *Human Relations*

a. *Pengertian Human Relationship*

Menurut Sugianti (2020) human relation adalah hubungan antar manusia yang lebih di tekankan pada unsur spiritual yang meliputi: watak, tingkah laku, kepribadian dan aspek psikologis lain yang terakandung dalam diri manusia yang mengarah pada kebahagiaan dan kepuasan. Hubungan manusia adalah semua

hubungan informal dan formal yang dilakukan oleh pimpinan kepada pegawai, antar sesama pegawai dalam upaya menjalin keakraban dan keselarasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Atalia, k, et, al. 2019). Yonaldi (2018) berpendapat bahwa human relations adalah hubungan antara seseorang dengan orang lain, baik dalam suatu karya situai atau diluar organisasi kerja. Menurut Farida dan Kholidah (2021) *human relations* merupakan perwujudan secara formal maupun non formal oleh pemimpin kepada karyawannya atau rekan kerja yang memiliki sasaran menjalin persatuan yang baik, seimbang, dan erat dengan terwujudnya rencana yang telah disepakati.

Kesimpulan dari pengertian human relations adalah hubungan antar manusia yang terjadi di dalam organisasi ataupun kelompok dengan berlandaskan komunikasi guna menjalin keakraban untuk mencapai tujuan yang sama sehingga terbentuk keselarasan baik antara pimpinan dengan karyawan, maupun karyawan dengan karyawan.

b. Fungsi dan Tujuan Human Relations

Menurut Adawiyah dalam buku “Buku Ajar *Human Relations*” (2019) ada tiga faktor yang mendasari interaksi manusia dalam kehidupannya dengan manusia lain, yaitu:

- 1) Imitasi, adalah tanggapan yang dipelajari, hasil interaksi, dan pengaruh lingkungan. Bukan bawaan sejak lahir, imitasi tidak selalu positif, cenderung ke arah negatif.

- 2) Sugesti, sugesti mengoper tingkah laku atau adat kebiasaan dari orang lain tanpa adanya suatu pertimbangan. Sugesti memegang peranan penting dalam hidup berkelompok dan organisasi.
- 3) Simpati, pada simpati dorongan utamanya adalah ingin mengerti dan ingin kerjasama dengan orang lain.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan dari fungsi organisasi yaitu:

- 1) Untuk meningkatkan gairah kerja dalam suatu organisasi.
 - 2) Untuk meningkatkan hubungan kerjasama di antara rekan kerja di dalam organisasi.
 - 3) Untuk mengurangi dan menghindari terjadinya konflik maupun frustrasi pada karyawan.
 - 4) Untuk mengetahui kondisi yang terjadi antar karyawan sedini mungkin, terutama yang menyebabkan hubungan tidak harmonis.
- ★ Untuk mengetahui sejauh mana faktor psikologis, komunikasi, serta lingkungan mempengaruhi kerja karyawan dalam organisasi

c. Fungsi dan Tujuan Human Relations

Menurut Adawiyah dalam buku “Buku Ajar *Human Relations*” (2019) ada tiga faktor yang mendasari interaksi manusia dalam kehidupannya dengan manusia lain, yaitu:

- 1) Imitasi, adalah tanggapan yang dipelajari, hasil interaksi, dan pengaruh lingkungan. Bukan bawaan sejak lahir, imitasi tidak selalu positif, cenderung ke arah negatif.

- 2) Sugesti, sugesti mengoper tingkah laku atau adat kebiasaan dari orang lain tanpa adanya suatu pertimbangan. Sugesti memegang peranan penting dalam hidup berkelompok dan organisasi.
- 3) Simpati, pada simpati dorongan utamanya adalah ingin mengerti dan ingin kerjasama dengan orang lain.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan dari fungsi organisasi yaitu:

- 1) Untuk meningkatkan gairah kerja dalam suatu organisasi.
- 2) Untuk meningkatkan hubungan kerjasama di antara rekan kerja di dalam organisasi.
- 3) Untuk mengurangi dan menghindari terjadinya konflik maupun frustrasi pada karyawan.
- 4) Untuk mengetahui kondisi yang terjadi antar karyawan sedini mungkin, terutama yang menyebabkan hubungan tidak harmonis.
- 5) Untuk mengetahui sejauh mana faktor psikologis, komunikasi, serta lingkungan mempengaruhi kerja karyawan dalam organisasi.
- 6) Untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Tujuan *Human relations* disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Menciptakan upaya saling pengertian untuk mewujudkan Kerjasama yang baik antar keseluruhan unsur manusia dalam organisasi.
- 2) Bila terjalin hubungan human relations yang baik maka akan lebih mudah untuk mencapai tujuan dalam organisasi.
- 3) Manusia memiliki harga diri yang ingin dihargai manusia lainnya,

sehingga dengan adanya human relations maka landasan dasar suatu hubungan yang saling menghargai dapat terwujud dalam **organisasi.**

d. Prinsip dalam *Human Relations*

Menurut Adawiyah (2019:15) prinsip-prinsip *human relations* pada suatu organisasi atau perusahaan yaitu:

1) *Importance of individual*

Memperhatikan kepentingan atau perasaan bagi masing-masing individu, sebagai pegawai, pekerja, dan lainnya.

2) Saling menerima (*mutual acceptance*)

Saling pengertian menerima dan memahami, antara pimpinan dan bawahan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

3) Standar moral yang tinggi (*high moral standard*)

Memperhatikan standar moral yang tinggi pada setiap sikap tindak dan perilaku sebagai professional, pimpinan, dan karyawan.

4) Kepentingan bersama (*common interest*)

Demi tercapainya tujuan dan kepentingan bersama.

5) Keterbukaan komunikasi (*open communications*)

Prinsip melakukan komunikasi yang sifatnya terbuka, untuk menciptakan saling pengertian, dan pemahaman mengenai instruksi pelaksanaan tugas yang efektif dan lainnya.

6) Partisipasi

Melibatkan partisipan, menyampaikan pendapat, ide dan sumbang saran bagi semua tingkat manajemen untuk mencapai tujuan bersama.

e. **Indikator *Human relations***

Menurut Adawiyah (2019:11) *human relations* dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu:

1) Kebutuhan untuk bekerjasama

Kebutuhan untuk bekerjasama dalam melaksanakan pekerjaan, hal ini dilakukan baik antar karyawan maupun atasan dengan karyawan.

2) Kesiapan mental

Karyawan perlu memiliki kesiapan mental seperti tekanan didalam melaksanakan sebuah pekerjaan atau menjalankan sebuah pekerjaan yang baru dari atasan agar dapat meningkatkan kinerjanya.

3) Pengendalian emosi

Pengendalian emosi adalah dimana seorang karyawan mampu mengontrol emosi yang sedang dialaminya agar tidak mengganggu di dalam pekerjaannya sehingga suasana bekerja menjadi tenang dan menyenangkan.

4) Latar belakang budaya

Latar belakang budaya adalah dimana di dalam bekerja perlu adanya saling menghormati antara karyawan maupun antara atasan dengan bawahan tanpa membedakan ras, agama, suku, dan lain sebagainya.

4. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Pengertian disiplin kerja menurut Kurniawan & Heryanto (2019) menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah sikap seseorang terhadap pengaturan praktik kerja yang ada. Menurut Vanconcelos (2020) menjelaskan pengertian disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha untuk meningkatkan dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku karyawan supaya karyawan secara sukarela berusaha bekerjasama dengan karyawan lain dan meningkatkan prestasi kerja. Sitopu et al (2021) menjelaskan bahwa perilaku disiplin sangat dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari, terutama yang berkaitan dengan dunia kerja. Disiplin kerja merupakan implementasi dalam mengatur dan memegang teguh aturan yang ada dalam organisasi (Putri et al, 2019).

Disiplin sama komprehensifnya dengan Pendidikan, karena termasuk seperti halnya mental, fisik, dan moral. Artinya disiplin adalah keseluruhan pelatihan mental, fisik, etika sejak seseorang memasuki dunia pendidikan, Welsh & Little (2018). Disiplin kerja adalah sikap menghargai, mentaati peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis, dan juga mampu melakukan dan menerima hukuman jika ada pelanggaran selama menjalankan tugas dan otoritas, Prayogi & Lesmana (2019). Disiplin kerja merupakan tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesiapan para anggotanya

untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan. dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela.

Dari berbagai pengertian disiplin kerja yang di berikan oleh berbagai tokoh, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu tindakan,sikap,dan perilaku yang muncul dalam diri individu yang menghargai ketaatan dan norma-norma dalam bekerja serta kesadaran untuk mentaati peraturan yang telah diatur dengan konsekuensi hukuman sebagai bentuk pertanggung jawaban atas pelanggaran yang telah dilakukan.

b. Faktor-faktor disiplin kerja

Menurut Hendra et al, (2018) terdapat lima faktor yang mempengaruhi disiplin kerja,faktor tersebut yaitu:

- 1) Motivasi
- 2) Pendidikan dan pelatihan
- 3) Kepemimpinan
- 4) Kesejahteraan
- 5) Penegakkan disiplin melalui hukum

Sedangkan menurut Singodimejo dalam Sutrisno (2016:89) bahwa hal yang mempengaruhi disiplin karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi
- 2) Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan

- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
- 5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan
- 6) Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

c. Bentuk-bentuk disiplin kerja

Menurut Siagian dalam (R.Supomo & Nurhayati 2018) disiplin kerja terdapat beberapa macam dan bentuk, yaitu:

- 1) Pendisiplinan preventif, yaitu tindakan yang mendorong karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dalam memenuhi standar yang telah ditetapkan.
- 2) Pendisiplinan korektif, jika terdapat karyawan yang nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan organisasi yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditentukan.

d. Prinsip-prinsip Disiplin Kerja

Menurut Heidrajchman dalam Ony (Noviantari, 2017) untuk mengkondisikan karyawan perusahaan agar bisa melakukan tindakan disiplin maka terdapat beberapa prinsip perdisiplinan diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Pendisiplinan secara pribadi

Pendisiplinan ini dilakukan dengan menghindari menegur kesalahan dihadapan orang banyak karena apabila hal tersebut dilakukan, pegawai akan malu dan tidak menutup kemungkinan pegawai sakit hati yang dapat menimbulkan rasa dendam dan dapat melakukan tindakan balas dendam yang akhirnya merugikan

perusahaan.

2) Pendisiplinan harus bersifat membangun

Pendisiplinan ini dilakukan dengan menghindari menegur kesalahan didepan orang banyak agar karyawan yang bersangkutan tidak merasa malu dan sakit hati.

3) Keadilan dalam pendisiplinan

Pendisiplinan dilakukan secara adil tanpa pilih kasih siapapun yang telah melakukan kesalahan harus mendapatkan tindakan pendisiplinan.

e. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Rivai dalam Ariani dkk (2020) disiplin kerja memiliki 5 indikator,yaitu:

- 1) Kehadiran,merupakan indikator mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan karyawan yang biasanya memiliki kedisiplinan yang rendah adalah terbiasa datang terlambat atau pulang kerja lebih awal.
- 2) Kepatuhan terhadap kewajiban dan tata tertib kerja, pegawai yang mentaati tata tertib kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja akan selalu mengikuti pedoman yang ditetapkan oleh organisasi.
- 3) Kepatuhan terhadap standar kerja, hal ini dapat dilihat dari besarnya tanggung jawab karyawan untuk tugas-tugas yang diberikan kepadanya.
- 4) Kewaspadaan tinggi, pegawai yang memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati,penuh perhitungan dan berhati-hati dalam

bekerja dan selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

- 5) Kerja etis, beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan kasar kepada karyawan lain atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Ini merupakan tindakan disiplin, jadi bekerja sebagai manifestasi kerja karyawan disiplin.

B. Tabel Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian yang menyangkut pengaruh *servant leadership, human relations*, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
1.	Endratno dan Agnes ISSN : 2443-2601 3 September 2019	X1:Disiplin Kerja X2:Personal Engagement X3:Servant Leadership Y:Kinerja Perangkat Desa	1. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa. 2. Personal Engagement berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa. 3. Servant Leadership berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa
2.	Gea dan Laoli (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah) e-ISSn : 2599-3410 p-ISSN : 2614-3259 Vol 3 No 2, Juni 2020	X1:Disiplin kerja Y:Kinerja karyawan	1. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
3.	Ajis dkk (Jurnal Ilmu Manajemen) e-ISSN : 2443-3578 p-ISSN : 2443-1850 (Print)	X1:Servant Leadership X2:Motivas Kerja Y:Kinerja karyawan	1. Servant leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2.Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Afriyanti dkk p-ISSN:2301-7775 e-ISSN:2579-8014 Vol.9 No.20 2020	X1:Servant leadership X2:Kepuasan kerja Y:Kinerja karyawan	1.Servant leadership memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan 2.kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
5.	Budiastuti dan Budiastuti (Jurnal HUMMANSI) ISSN 2623-1069 Vol.1, No.1, September 2018	X1: <i>Self efficacy</i> X2: <i>Employe engagement</i> X3:Servant leadership X4:OCB Y:Kinerja karyawan	1. <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. <i>Employe management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 3.Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 4.OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
6.	Mardiansyah dan Iskandar (Management research jurnal) e-ISSN: 2829-0593 Vol.1, No.1, April 2022, 56-62	X1:Servant leadership X2:Komunikasi interpersonal Y:Kinerja karyawan	1.Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2.komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
7.	Pratiwi dan Widayanti (Jurnal Penelitian dan Kajian ilmiah) ISSN 2085-2215 Vol.20 No(1) 2022	X1:Servant Leadership X2:Iklm organisasi X3:Disiplin kerja Y:Kinerja Karyawan	1.Servant leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2.Iklm organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3.Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 4.Servant leadership,iklim organisasi,dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
8.	Prasetyono dan Ramdayana (Jurnddal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan) ISSN 2461-0550 Vol.8 No(2) 2020 : Hal 108-123	X1:Servant leadership X2:Komitmen organisasi X3:Lingkungan fisik Y:Kinerja karyawan	1.Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2.Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3.Lingkungan fisik tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
9.	Purwanto dkk (Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan) ISSN 2549-3477 e-ISSN 2623-1077 Vol.5 No(1) 2021	X1:Servant leadership X2:Green leadership X3:Digital leadership Y:Kinerja karyawan	1.Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2.Green leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 3.Digital leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
10.	Rahayu (Jurnal Sains Manajemen&Akuntansi) Volume.11 No(1) 2019	X1:Servant leadership Y:Kinerja karyawan	1.Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
11.	Randy (Jurnal Manajemen Terapan Keuangan)	X1:Servant leadership X2:Motivasi kerja X3:Komitmen organisasi Y:Kinerja karyawan Z:Born out	1.Servant leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan born out sebagai variabel intervening 2.Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan born out sebagai variabel intervening 3.Komitmen organisasi tidak bepengaruh signifikan terhadap kinerja dengan born out sebagai variabel intervening
12.	Sahputra (Jurnal Manajemen Akuntansi) ISSN 2774-4221 Vol.2 No(3) 2022 : Hal 497-507	X1:Servant Leadership X2:Komunikasi Interpersonal Y:Kinerja Karyawan	1.Servant leadership berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 2.Komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
13.	Sahem dkk (Jurnal Manajemen Indonesia) (ISSN.2503.4367) Vol.5 No.1 Januari–Juni 2020	X1:Servant Leadership X2:Kompetensi Komunikasi Y:Kinerja karyawan Z:kepuasan	1.Servant Leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan kepuasan sebagai variabel mediasi 2.Kompetensi komunikasi bepengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja 3.Kepuasan tidak dapat memediasi hubungan servant leadership dan kompetensi komunikasi
14.	Eliza & Pratiwi (Jurnal Ekonomi Islam) p-ISSN : 2467- 9371 e-ISSN : 2560- 9512	X1:Budaya organisasi X2:Servant leadership X3:Kompetensi X4:QWL Y : Kinerja karyawan	1.Budaya organisasi bepengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2.Servant leadership tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja 3.Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
			4.QWL berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
15.	Andriani dan Setyohadi (Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan)- p-ISSN : 2809-2406 e-ISSN : 2809-2392 Vol.1 No(2) 2022	X1:Job description X2:Job specification X3:Human relations Y:Kinerja karyawan	1.Job description berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2.Job specification berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3.Human relations berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan -Job description,job specification,dan human relations secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
16.	Charlie (Jurnal EKOBISTEK) ISSN : 2301-5268 e-ISSN : 2527-9483 Vol.9 No.1 April 2020 : Hal 53-62	X1:Human relations X2:Lingkungan kerja X3:Budaya organisasi Y:kinerja karyawan Z:Komitmen organisasi	1.Human relations berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening 2.Lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening 3.Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening
17.	Erwin dan Nurhadi (Jurnal Ekonomi Bisnis) p-ISSN : 2580-2062 e-ISSN : 2622-3368 Vol. 6 No.1 (2022)	X1:Human relations X2:Kompensasi X3:Kepemimpinan Y:Kinerja karyawan	1.Human relations memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2.Kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3.Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
18.	Farida dan Kholidah (Jurnal Ecogen) ISSN 2654-8429 Vol. 4 No. 1, 2021 : Hal 133-141	X1:Human relations X2:Beban kerja Y:Kinerja karyawan	1.Human relations memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2.Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
19.	Haryadi dkk (Jurnal Riset Manajemen) Vol 10 No 16 Februari 2021	X1:Gaya Kepemimpinan X2:Human relations X3:Disiplin kerja Y:Kinerja Pegawai	1.Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 2.Human relations berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 3.Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
20.	Gusti dkk (Jurnal Ekonomi efektif) ISSN : 2622 – 8882, E-ISSN : 2622-9935 Vol. 3, No. 4, Juli 2021	X1:Human relations X2:Motivasi kerja Y:Kinerja karyawan	1.Human relations berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2.Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
21.	Ratnasari dkk (Jurnal Dimensi) ISSN: 2085-9996 Vol.11 No.1 : 115-126 Maret 2022	X1:Perceived organizational support X2:Human relations X3:Kompetensi X4:Disiplin kerja Y:Kinerja karyawan	1.Perceived organizational support berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2.Human relations berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 3.Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 4.Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
22.	Riedel dkk (Jurnal EMBA) ISSN 2303-1174	X1:Human relations X2:Job satisfaction X3:Job description Y:Kinerja karyawan	1.Human relations berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2.Job satisfaction berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3.Job description berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
23.	Utama dkk (Jurnal Administrasi Nusantara Mahasiswa) e-ISSN 2741-1578 p-ISSN 2747-1659 Vol.2 No.1 30 januari2020	X1:Human relations X2:Kualitas kerja Y:Kinerja karyawan	1.Human relations tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja 2.Kualitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja
24.	Febriningrum dkk (Seminar Inovasi Manajemen Bisnis dan Akuntansi) e-ISSN 2686-1771 Oktober 2021	X1:Budaya kerja X2:Lingkungan kerja X3:Disiplin kerja X4:Motivasi kerja Y:Kinerja karyawan	1.Budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja 2.Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja 3.Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja 4.Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja 5.Secara simultan budaya kerja,lingkungan kerja,disiplin kerja,dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
24.	Febriningrum dkk (Seminar Inovasi Manajemen Bisnis dan Akuntansi) e-ISSN 2686-1771 Oktober 2021	X1: Budaya kerja X2: Lingkungan kerja X3: Disiplin kerja X4: Motivasi kerja Y: Kinerja karyawan	1. Budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja 2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja 3. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja 4. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja 5. Secara simultan budaya kerja, lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja
25.	Partika dkk (Jurnal BENEFITA) e-ISSN 2477-7862 Vol.5 No(2) 2022	X1: Stress kerja X2: Disiplin kerja X3: Kepuasan kerja Y: Kinerja karyawan	1. Stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Kepuasan kerja berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
26.	Maretha dan Alam (Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi dan Pendidikan) e-ISSN 2809-8544	X1: Lingkungan kerja X2: Disiplin kerja Y: Kinerja karyawan	1. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan 3. Lingkungan kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
27.	Sembiring dkk (Jurnal Riset Manajemen) ISSN : 2302-7061 Vol.12. No.(1) 2022	X1: Lingkungan kerja X2: Disiplin kerja Y: Kinerja karyawan	1. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Lingkungan kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
			karyawan
28.	Syahida dan Suryani (Jurnal Analisis Pendidikan Ekonomi) p-ISSN 2252-6544 e-ISSN 2502-356 2018	X1:Disiplin kerja X2:Lingkungan kerja fisik X3:Motivasi kerja Y:kinerja karyawan	1.Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2.Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3.Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 4.Disiplin kerja,lingkungan kerja,dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
29.	Endratno dan Agnes ISSN 2443-2601	X1:Disiplin kerja X2:Personal engagement X3:Servant leadership Y:Kinerja karyawan	1.Disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 2.personal engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3.servant leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

C. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2018) mengemukakan bahwa kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang hal bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran yang baik akan menjelaskan secara teoritis peraturan antar variabel yang akan diteliti.

1. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) adalah suatu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan melampaui kepentingan pemimpin sendiri dengan dan akan menitikberatkan pada kesempatan untuk membantu para pengikutnya agar bertumbuh dan berkembang (Robbins dan Judge, 2015:267). Pemimpin yang mampu menjadi teman dan memberikan perhatian kepada karyawan akan berdampak pada peningkatan kinerja para bawahan sehingga dapat mendorongnya untuk bekerja lebih baik dan maksimal, sehingga kinerja dapat dinilai baik.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu dari Ajis dkk (2017) ditemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Pradana dkk (2021) yang menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil lain juga ditemukan oleh Randy (2022) bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1. *Servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Pengaruh *Human Relations* Terhadap Kinerja Karyawan

Human relations sangat dibutuhkan dalam organisasi untuk menciptakan suasana Kerjasama antar manusia dalam organisasi agar terjalin dengan baik. Kerjasama merupakan salah satu bentuk *human relations* yang bisa terjadi ketika individu-individu yang terlibat dalam Kerjasama tersebut mempunyai kesadaran yang sama untuk mencapai tujuan dan kepentingan bersama Pangestu dkk (2022). *Human relations* adalah hal yang penting dalam meningkatkan kinerja karena berkaitan dengan komunikasi yang meliputi pikiran, perasaan, dan kerjasama dalam melakukan pekerjaan. Pelaksanaan *human realtions* sangat penting karena dapat memecahkan masalah yang menyangkut faktor manusia dalam organisasi dan mendorong sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi untuk dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi, dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif serta menghilangkan *misscommunication* dalam bekerja, sehingga kinerja dalam bekerja menjadi baik.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mustikawati & Hotimah (2018), Liawati (2020), Ratnasari dkk (2022) yang menunjukkan hasil bahwa *human relations* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2.Human relations berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

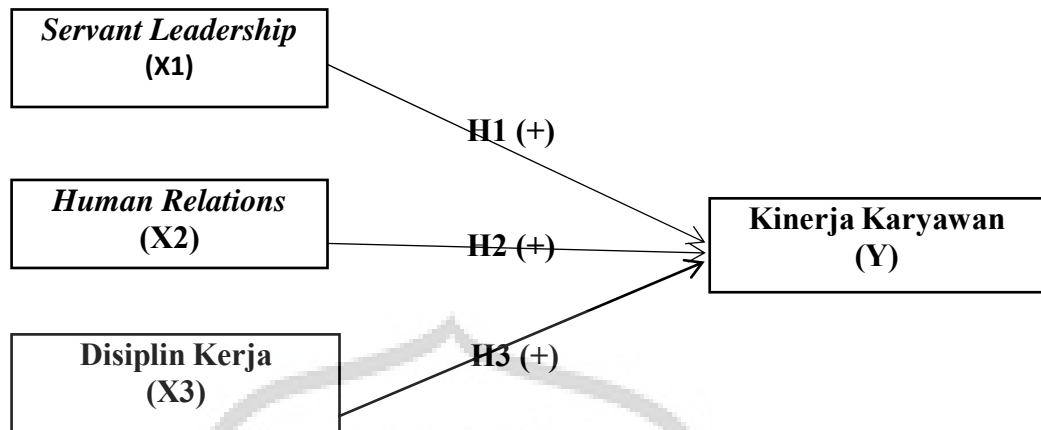
3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Sikap disiplin dapat terbentuk karena adanya kesediaan dan kesadaran seseorang untuk mematuhi dan mentaati peraturan yang ada dalam organisasi tanpa adanya paksaan melainkan adanya rasa tanggung jawab yang besar, sehingga dapat mengubah perilaku menjadi lebih baik lagi. Dengan adanya disiplin kerja yang baik maka diharapkan setiap pekerjaan dapat terselesaikan sesuai dengan target yang telah ditentukan sehingga kegiatan perusahaan dapat berjalan sesuai dengan target yang telah ditentukan dan kegiatan perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien (Talakua dkk, 2020)

Hasil penelitian terdahulu oleh Yughi dkk (2022), Daspar (2020), Kusmiyatun & Sony (2021), Putra & Purwaningrat (2021) memberikan hasil bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan latar belakang dan landasan teori yang mendukung, selanjutnya akan diteliti mengenai Pengaruh *Servant Leadership*, *Human Relations*, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Adapun gambaran atau kerangka berpikir tentang arah penelitian adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan :

X1,X2,X3 : Variabel Independen

Y : Variabel Dependen

→ : Pengaruh secara parsial

D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas,maka hipotesis yang digunakan sebagai berikut:

H1 : *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa.

H2 : *Human relations* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa.

H3 : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa.