

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. *Grand theory*

Teori *social exchange* (pertukaran sosial) adalah proses pertukaran sosial yang berkaitan dengan hubungan antara individu yang mana hasil dari pertukaran tersebut akan dievaluasi apabila terjadi hubungan timbal balik antara satu sama lain. Evaluasi pertukaran sosial tersebut secara umum dalam bentuk materi, akan tetapi bisa dalam bentuk non materi seperti kontribusi dalam pemikiran, tenaga, simpati dan lain-lain (Salam & Sobirov, 2021).

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menurut Kawiana (2020) adalah rangkaian hasil kerja individu atau kelompok individu dalam melaksanakan kegiatan dalam hal pengembangan produktivitas ataupun kesuksesan dalam pemasaran sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab. Kinerja menurut Busro (2018) merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan baik secara personal maupun kolektif di dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab bersumber dari organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi dengan memberikan kemampuan, ketekunan, kemandirian dan kemampuan mengatasi masalah sesuai dengan tenggang waktu yang diberikan secara legal,

tidak melanggar hukum serta sesuai dengan nilai dan norma. Kinerja menurut Hasyim & Nuridin (2020) merupakan hasil kerja yang diperoleh oleh karyawan sesuai dengan ketentuan dalam jangka waktu tertentu.

Kinerja karyawan menurut Pratama & Handayani (2022) merupakan suatu *output* yang didapat dari proses kerja seorang karyawan di suatu perusahaan, dimana pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan. Kinerja menurut Sari dkk., (2020) merupakan hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam melakukan tugas dan tanggung jawab mengacu pada parameter yang berlaku di masing-masing organisasi.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah serangkaian hasil usaha yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Busro (2018) yaitu sebagai berikut:

1) Faktor internal

Tingkat kecerdasan, kedisiplinan, kepuasan kerja, dan motivasi karyawan merupakan aspek-aspek yang termasuk dalam faktor internal.

2) Faktor Eksternal

Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen merupakan aspek-aspek yang termasuk dalam faktor eksternal.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan menurut Lamin (2021) yaitu sebagai berikut:

1) Kualitas

Merupakan hasil baik secara baik ataupun kurang baik, ukuran kualitatif tercermin pada ukuran keterampilan dan kemampuan dalam penyelesaian.

2) Inisiatif

Merupakan dorongan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab secara proporsional.

3) Ketepatan waktu

Merupakan kesesuaian waktu yang sudah ditetapkan. Ukuran ketepatan waktu adalah bagian tertentu dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu dalam merampungkan pekerjaan.

4) Kemampuan

Merupakan kemampuan karyawan dalam melakukan kegiatan dengan loyalitas kerja tinggi.

5) Komunikasi

Merupakan hubungan antara pekerja dan pimpinan di tempat kerja.

3. *Servant Leadership*

a. Pengertian *Servant Leadership*

Servant leadership menurut Greenleaf (1970) dalam Kawiana (2020) menitikberatkan pada tugas pemimpin untuk melayani pengikutnya, sehingga muncul keinginan untuk melayani daripada keinginan untuk memimpin. *Servant leadership* menurut Robbins & Judge (2017) adalah jenis kepemimpinan yang dicirikan dengan mendahului kepentingan pimpinan tersebut justru lebih berfokus pada kesempatan karyawan untuk berkembang. *Servant leadership* bersumber dari perasaan alami yang timbul dari dalam individu yang berdasarkan pada ingin melayani terlebih dahulu, selanjutnya dikarenakan pilihannya untuk melayani, maka membuatnya ingin menjadi seorang pemimpin (Agatha & Go, 2021).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* adalah salah satu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada unsur melayani dibandingkan dengan keinginan untuk memberikan pengaruh dalam proses kepemimpinan.

b. Teori *Servant Leadership*

Teori kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori sifat atau karakteristik kepribadian yang dikemukakan oleh Busro (2018). Teori ini menjelaskan bahwa individu dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, teori ini

berlandaskan pada pemikiran yang bersumber dari keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat kepribadian yang dimiliki.

c. Indikator *Servant Leadership*

Indikator *servant leadership* menurut Barbuto & Wheeler (2006) dalam Agatha & Go (2021) yaitu sebagai berikut:

1) *Altruistic calling*

Altruistic calling adalah membantu orang lain tanpa pamrih dengan melibatkan pengorbanan pribadi walaupun tidak ada keuntungan bagi dirinya.

2) *Emotional healing*

Seorang *servant leadership* harus mampu menyemangati karyawan yang sudah putus asa dan juga bagi yang menderita luka emosional sehingga membuat karyawan utuh kembali dan bersemangat.

3) *Wisdom*

Pemimpin harus dapat melampaui wawasan dan melakukan sesuatu secara proaktif serta mengarahkan tindakan-tindakan yang akan terjadi, dan mengantisipasi konsekuensi.

4) *Persuasive Mapping*

Pemimpin efektif dalam membangun kepercayaan dalam organisasi sehingga bisa meyakinkan seseorang daripada memaksa kepatuhan.

5) *Organizational Stewardship*

Seorang *servant leadership* memiliki sikap percaya kepada para karyawannya dan juga harus memiliki keterbukaan dan persuasi daripada mengontrol karyawannya.

4. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Kawiana (2020) adalah karakteristik nilai, tradisi, dan perilaku perusahaan yang dimiliki oleh para karyawannya. Nilai adalah keyakinan dasar tentang apa yang benar atau salah, atau tentang apa yang harus dilakukan dan tidak dilakukan. Budaya organisasi menurut Robbins & Judge (2017) merupakan suatu sistem nilai bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Budaya organisasi menurut Busro (2018) adalah pandangan secara kolektif yang diikuti oleh anggota organisasi yang selanjutnya mempengaruhi pola kerja dan perilaku anggota organisasi tersebut sehingga menghasilkan nilai yang menjadi pembeda dengan organisasi lain.

Budaya organisasi menurut Hasyim & Nuridin (2020) adalah sistem yang berlaku secara umum di lingkungan kerja dan membentuk pola sistematis yang mempengaruhi cara kerja dan perilaku individu yang terlibat di dalam lingkungan kerja tersebut. Budaya organisasi menurut Bolung dkk., (2019) merupakan istilah yang mengacu pada budaya yang berlaku di dalam suatu organisasi. Keberhasilan organisasi tersebut berkaitan dengan adanya

nilai dan simbol yang telah dianut bersama sebagai acuan untuk memecahkan masalah serta memberikan motivasi kepada karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dipahami bersama-sama oleh setiap individu yang berada dalam suatu organisasi yang sama dan memiliki pengaruh terhadap cara kerja dan perilaku.

b. Teori Budaya Organisasi

Teori budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *teori Person-organization fit* yang dikemukakan oleh Robbins & Judge (2017), teori ini menjelaskan bahwa orang-orang memiliki nilai-nilai yang selaras dengan organisasi maka orang tersebut akan dipilih oleh organisasi tersebut dan akan keluar ketika sudah tidak merasa cocok.

c. Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Munandar (2001) dalam Busro (2018) budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu sebagai berikut:

1) Pengaruh umum dari luar yang luas

Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau bahkan sedikit yang dapat dikendalikan oleh organisasi. Faktor tersebut lebih sulit dikendalikan dibandingkan dengan faktor internal. Sebagai contoh yaitu nilai tukar dolar, harga bahan baku, tuntutan upah minimum regional, tarif

harga listrik, harga bahan bakar, suku cadang dan permintaan barang yang dapat naik atau turun.

2) Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat

Kepercayaan dan nilai yang mendominasi di masyarakat secara umum seperti kesopanan dan kebersihan. Kondisi eksternal yang berkaitan dengan nilai-nilai tersebut lebih mudah diaplikasikan serta hal yang relatif tidak mengganggu budaya organisasi yang telah terbentuk.

3) Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi

Organisasi senantiasa berinteraksi dengan lingkungan sekitar berkaitan dengan pemecahan masalah eksternal dan internal, organisasi akan mendapatkan solusi secara optimal. Keberhasilan mengatasi masalah tersebut merupakan fondasi dasar bagi berkembangnya budaya organisasi. Faktor yang berasal dari dalam organisasi tersebut lebih mudah diaatasi dibandingkan faktor yang berasal dari luar organisasi yang telah disebutkan di atas.

d. Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Adiauwaty (2020) yaitu sebagai berikut:

1) *Attention to detail* (perhatian pada kerincian)

Mencakup bagaimana pekerja diharapkan mampu menunjukkan prestasi, analisa serta perhatian terhadap hal yang spesifik.

2) *Outcome orientation* (orientasi pada hasil)

Mencakup bagaimana manajerial menitikberatkan pada hasil dibandingkan dengan proses yang digunakan untuk menuju ke hasil tersebut.

3) *Team Orientation* (orientasi tim)

Mencakup bagaimana kegiatan kerja diatur berdasarkan kerja sama tim dibandingkan kerja secara individu.

4) *Aggressively* (agresivitas)

Mencakup bagaimana individu bersifat agresif, inisiatif dan memiliki kompetensi.

5) *Stability* (kemampuan)

Mencakup bagaimana rangkaian kegiatan organisasi menitikberatkan pada pemeliharaan *status quo*.

6) *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan risiko)

Mencakup bagaimana karyawan termotivasi untuk melakukan inovasi dan berani mengambil risiko.

7) *People orientation* (orientasi pada orang)

Mencakup bagaimana keputusan manajemen mempertimbangkan hasil manfaat kepada orang lain di dalam organisasi.

5. Pemberdayaan

a. Pengertian Pemberdayaan

Pemberdayaan menurut Adiauwaty (2020) merupakan pemberian wewenang kepada karyawan sebagai pemberian kesempatan dan motivasi

kepada karyawan dari individu yang memiliki kekuasaan untuk menyelesaikan tugas kerja dengan melibatkan keterampilan, sumber daya dan pengalaman yang dimiliki agar tugas kerja tersebut selesai secara tepat waktu. Pemberdayaan bagi karyawan merupakan penerapan dari pengembangan karyawan. Pemberdayaan karyawan merupakan kiat sukses suatu organisasi yang dapat memunculkan perilaku yang efektif serta memiliki dampak mempengaruhi hasil kerja karyawan untuk tujuan organisasi (Radiansyah & Rahman, 2021). Pemberdayaan menurut Putro & Yuliadi (2022) adalah rangkaian proses pemberdayaan karyawan yang bertujuan untuk memiliki kemampuan lebih dalam hal pemecahan masalah di dalam pekerjaan sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.

Pemberdayaan karyawan menurut Widodo dkk., (2021) merupakan pengelolaan kemampuan manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Pemberdayaan menurut Yumus (2022) adalah upaya seseorang maupun kelompok agar tercipta kemandirian. Kemandirian tersebut dapat dicapai melalui berbagai kegiatan diantaranya pemberian keterampilan, pengembangan pengetahuan, penguatan kemampuan atau potensi dari segi ekonomi, sosial budaya, maupun pendidikan untuk memecahkan berbagai masalah yang dihadapi.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan adalah suatu proses meningkatkan kemampuan bagi setiap karyawan untuk

menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien dengan memberikan kegiatan-kegiatan yang mendukung.

b. Teori Pemberdayaan

Teori pemberdayaan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori *social learning theory* yang dikemukakan oleh Robbins & Judge (2017), teori ini menjelaskan individu/seseorang dapat belajar dengan cara diberitahu atau mengamati hal yang terjadi kepada orang lain yang sebagian besar diperoleh melalui pengalaman secara langsung. Proses pembelajaran dapat berasal dari kelompok acuan, orang tua, guru, teman, atasan dan lain-lain.

c. Jenis Pemberdayaan

Pemberdayaan secara konseptual menurut Adiauwaty (2020) dapat dibedakan dalam pemberdayaan struktural dan pemberdayaan psikologi.

1) Pemberdayaan struktural (*structural empowerment*)

Dikenal dengan Pemberdayaan organisasi, pemberdayaan ini merupakan proses motivasi karyawan untuk menetapkan tujuan dari pekerjaan karyawan dan memberikan kuasa lebih besar dalam pengambilan keputusan di lingkup pekerjaannya. Inti dari pemberdayaan struktural berfokus pada peningkatan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan yang berguna untuk meningkatkan kualitas hasil produk atau jasa.

2) Pemberdayaan Psikologi (*psychological empowerment*)

Konsep Pemberdayaan psikologi menggunakan sudut pandang psikologi dari sisi karyawan (pemberdayaan individu). Konsep ini menitikberatkan pada tinjauan aspek-aspek sumber daya manusia.

d. Indikator Pemberdayaan

Indikator pemberdayaan menurut Adiauwaty (2020) yaitu sebagai berikut:

1) *Enabling* (membuat mampu)

Kemampuan pimpinan yang berusaha memastikan karyawan memiliki sumber daya yang diperlukan dan diberdayakan serta memiliki rasa percaya diri untuk berani menghadapi masalah yang timbul dari pemberdayaan dan peluang yang diberikan.

2) *Facilitating* (memfasilitasi)

Pimpinan melihat tugas pokok manajemen untuk memperkecil berbagai halangan yang akan dihadapi karyawan di dalam bekerja.

3) *Consulting* (berkonsultasi)

Kemampuan pimpinan dalam memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman. Dengan kata lain pimpinan harus melakukan sesi konsultasi dengan karyawan terkait dengan pengetahuan dan pengalaman tersebut.

4) *Collaborating* (bekerja sama)

Pimpinan dan karyawan yang melakukan pemberdayaan dengan adanya kerja sama secara bebas dan terbuka serta pengetahuan di dalam organisasi dimaksimalkan untuk mencapai tujuan organisasi.

5) *Mentoring* (membimbing)

Pimpinan bertindak sebagai *role model* bagi karyawan serta pentingnya bimbingan bagi proses pemberdayaan.

6) *Supporting* (mendukung)

Pimpinan diharuskan memberikan dukungan berkaitan dengan kemandirian karyawan. Pemberdayaan akan terjadi jika pimpinan mengetahui bahwa peran utama pimpinan adalah memberikan dukungan secara tepat daripada peran kepemimpinan secara tradisional.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh *servant leadership*, budaya organisasi, dan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan sebagai rujukan pada penelitian ini selengkapnya tersaji pada Tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Tahun Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Arini & Ramadani (2022) JAM-EKIS: Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi Islam Vol. 5 No. 2 p-ISSN: 2656-436X e-ISSN: 2655-6359	Variabel independen X1: <i>Servant leadership</i> X2: Budaya organisasi Variabel Dependen Y: Kinerja karyawan	1. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	Irwan & Sahir (2022)	Variabel independen	Pemberdayaan karyawan

No.	Peneliti, Tahun Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	Jurnal Kaizen: Kajian Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, dan Kewirausahaan Vol. 1 No. 2 Hal. 107 ISSN: 2964-6073	X: Pemberdayaan karyawan Variabel Dependen Y: Kinerja karyawan	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3.	Alam & Said (2021) Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia Vol. 2 No. 3 E-ISSN: 2776-9232	Variabel independen X1: Kepemimpinan X2: Disiplin X3: Budaya organisasi Variabel Dependen Y: Kinerja pegawai	1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai 2. Disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai 3. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
4.	Aslichatin (2020) BISECER (Business Economic Entrepreneurship Vol. 3 No. 1 Hal. 14-26 ISSN: 2714-9986	Variabel independen X1: Pemberdayaan X2: Komunikasi X3: Lingkungan kerja Variabel Dependen Y: Kinerja pegawai	1. Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
5.	Bolung dkk., (2021)	Variabel independen X1: Budaya Organisasi X2: Pengembangan karir	1. Budaya organisasi berpengaruh

No.	Peneliti, Tahun Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	Oikonomia: Jurnal Manajemen P-ISSN: 0215-143X E-ISSN: 2797-8966	X3: Komitmen organisasi Variabel Dependen Y: Kinerja karyawan	terhadap kinerja karyawan 2. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan 3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
6.	Eliza & Pratiwi (2021) Laa Maisyir: Jurnal Ekonomi Islam Vol. 8 No. 1	Variabel independen X1: Budaya organisasi X2: <i>Servant leadership</i> X3: Kompetensi Variabel Dependen Y1: Kualitas kehidupan kerja Y2: Kinerja karyawan	1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja 2. <i>Servant leadership</i> tidak berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja 3. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja 4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 5. <i>Servant leadership</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan 6. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan

No.	Peneliti, Tahun Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
			terhadap kinerja karyawan
7.	Endratno & Agnes (2019) MADIC ISSN: 2443 - 2601	Variabel independen X1: Disiplin kerja X2: <i>Personal engagement</i> X3: <i>Servant leadership</i> Variabel Dependen Y: Kinerja pegawai	1. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai 2. <i>Personal engagement</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai 3. <i>Servant leadership</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai
8.	Ferdian & Devita (2020) Jurnal Penelitian Ipteks Vol. 5 No. 2 P-ISSN: 2459-9921 E-ISSN: 2528-0570	Variabel independen X1: Budaya organisasi X2: <i>Knowledge management</i> Variabel Dependen Y: Kinerja karyawan	1. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2. <i>Knowledge management</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan
9.	Gayatri & Onsardi (2020) JEMS: Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains Vol. 1 No. 1 Hal. 1-9 E-ISSN: 2721-5415	Variabel independen X1: Pemberdayaan X2: <i>Self-efficacy</i> Variabel Dependen Y: Employee performance	1. Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. <i>Self-efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
10.	Hasyim & Nuridin (2020)	Variabel independen X1: Kepemimpinan X2: Budaya organisasi Variabel Dependen	1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan

No.	Peneliti, Tahun Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana Vol. 8 No. 2 p-ISSN: 2338 – 4794 e-ISSN: 2579-7476	Y: Kinerja pegawai	terhadap kinerja karyawan 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
11.	Ihsani & Wijayanto (2020) Dinasti International Journal of Digital Business Management Vol. 1 No. 4 P-ISSN: 2715-419X E-ISSN: 2715-4203	Variabel independen X1: Organizational culture X2: <i>Motivation</i> X3: <i>Job satisfaction</i> Variabel Dependen Y: Employee performance	1. Organizational culture had positive and significant effect on employee performance 2. <i>Motivation had positive and significant effect on employee performance</i> 3. <i>Job satisfaction had positive and significant effect on employee performance</i>
12.	Marpaung dkk., (2022) JEKKP: Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Kebijakan Publik Vol. 4 No. 1 ISSN: 2599-1345	Variabel independen X1: Pemberdayaan X2: Efikasi diri X3: Budaya organisasi Variabel Dependen Y: Kinerja pegawai	1. Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan

No.	Peneliti, Tahun Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
			terhadap kinerja pegawai
13.	Masoko dkk., (2022) Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi ISSN: 2303-1174	Variabel independen X1: Efikasi diri X2: Pemberdayaan X3: Budaya organisasi Variabel Dependen Y: Kinerja pegawai	1. Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Pemberdayaan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai 3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
14.	Nurhaida & Susilastri (2019) Jurnal Menara ilmu Vol. 8 No. 6 P-ISSN: 1693-2617 E-ISSN: 2528-7613	Variabel independen X1: Budaya organisasi X2: Kepuasan kerja X3: Komitmen organisasi Variabel dependen Y: Kinerja pegawai	1. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
15.	Putro & Yuliadi (2022) JRTI: Jurnal Riset Tindakan Indonesia Vol. 7 No. 2	Variabel independen X1: Pemberdayaan X2: <i>Hard skill</i> X3: <i>Soft skill</i> Variabel dependen	1. Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

No.	Peneliti, Tahun Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	p-ISSN: 2502-079X e-ISSN: 2503-1619	Y: Kinerja karyawan	2. <i>Hard skill</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. <i>Soft skill</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
16.	Radiansyah & Rahman (2021) Jurnal ilmu sosial dan ilmu politik Vol. 6 No. 2 P-ISSN: 2087-474X	Variabel independen X1: Kepemimpinan X2: Pemberdayaan Variabel Dependen Y: Kinerja pegawai	1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
17.	Rahayu (2019) Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi Vol. 11 No. 1	Variabel independen X: <i>Servant leadership</i> Variabel Dependen Y: Kinerja karyawan	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
18.	Rahmawati (2022) Jurnal Ecsaf Hal 940 - 951	Variabel independen X1: <i>Servant leadership</i> X2: Pemberdayaan X3: Budaya organisasi Variabel Dependen Y: Kinerja karyawan	1. <i>Servant leadership</i>, Budaya organisasi dan Pemberdayaan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

No.	Peneliti, Tahun Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
			<p>2. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>3. Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
19.	<p>Saputra & Fermayani (2019)</p> <p>Jurnal Menara Ekonomi: Penelitian dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi Vol. 5 No. 1</p> <p>ISSN: 2407-8565 E-ISSN: 2579-5295</p>	<p>Variabel independen X1: Pemberdayaan karyawan X2: Kompensasi Variabel Dependen Y: Kinerja karyawan</p>	<p>1. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
20.	<p>Sayoga dkk., (2022)</p> <p>Widya Amrita: Jurnal Manajemen,</p>	<p>Variabel independen X1: <i>Servant leadership</i> X2: Etos kerja Variabel Dependen</p>	<p>1. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan</p>

No.	Peneliti, Tahun Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	Kewirausahaan dan Pariwisata Vol. 2 No. 1 e-ISSN: 2774-7085	Y: Kinerja pegawai	<p>terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
21.	Tampi dkk., (2022) Enrichment: Journal of Management Vol. 12 No. 2 P-ISSN: 2721-7787 E-ISSN: 2087-6327	<p>Variabel independen</p> <p>X1: <i>Information technology users</i></p> <p>X2: <i>Employee empowerment</i></p> <p>X3: <i>Work culture</i></p> <p>Variabel dependen</p> <p>Y: <i>Employee performance</i></p>	<p>1. <i>Information technology users have a positive and significant influence on employee performance</i></p> <p>2. <i>Employee empowerment have a positive and significant influence on employee performance</i></p> <p>3. <i>Work culture have a positive and significant influence on employee performance</i></p>

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teoritis di atas dan hasil penelitian yang relevan, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *Servant Leadership*, Budaya Organisasi, dan Pemberdayaan terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja menurut Busro (2018) merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan baik secara personal maupun kolektif di dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab bersumber dari organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi dengan memberikan kemampuan, ketekunan, kemandirian dan kemampuan mengatasi masalah sesuai dengan tenggang waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan nilai dan norma. Kinerja menurut Hasyim & Nuridin (2020) merupakan hasil kerja yang diperoleh oleh karyawan sesuai dengan ketentuan dalam jangka waktu tertentu.

Grand theory yang digunakan yaitu teori *social exchange* (pertukaran sosial) adalah proses pertukaran sosial yang berkaitan dengan hubungan antara individu yang mana hasil dari pertukaran tersebut akan dievaluasi apabila terjadi hubungan timbal balik antara satu sama lain. Evaluasi pertukaran sosial tersebut secara umum dalam bentuk materi, akan tetapi bisa dalam bentuk non materi seperti kontribusi dalam pemikiran, tenaga, simpati dan lain-lain (Salam & Sobirov, 2021). Pernyataan tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Arini & Ramadani (2022) serta Irwan & Sahir (2022) yang menyatakan bahwa *servant leadership*, budaya organisasi dan pemberdayaan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Servant leadership menurut Robbins & Judge (2017) adalah jenis kepemimpinan yang dicirikan dengan mendahului kepentingan pimpinan tersebut justru lebih berfokus pada kesempatan karyawan untuk berkembang.

Servant leadership bersumber dari perasaan alami yang timbul dari dalam individu yang berdasarkan pada ingin melayani terlebih dahulu, selanjutnya dikarenakan pilihannya untuk melayani, maka membuatnya ingin menjadi seorang pemimpin (Agatha & Go, 2021).

Teori *servant leadership* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori sifat atau karakteristik kepribadian yang dikemukakan oleh Busro (2018). Penerapan teori sifat dalam perangkat desa yaitu apabila figur pemimpin khususnya Kepala Desa memiliki watak dan perilaku yang sesuai dengan *servant leadership* yang cenderung mengedepankan aspek melayani daripada memberikan instruksi atau arahan maka tujuan organisasi senantiasa terlaksana. Pernyataan tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Arini & Ramadani (2022), Endratno & Agnes (2019), Rahayu (2019), Rahmawati dkk., (2022), dan Sayoga dkk., (2022) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi menurut Robbins & Judge (2017) merupakan suatu sistem nilai bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Budaya organisasi menurut Hasyim & Nuridin (2020) merupakan suatu sistem yang berlaku umum pada suatu wilayah kerja, membentuk pola sistematis yang mempengaruhi cara kerja dan perilaku atas orang-orang yang terlibat dalam lingkungan pekerjaan tersebut. Teori budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori *Person-organization*

fit yang dikemukakan oleh Robbins & Judge (2017), teori ini menjelaskan bahwa orang-orang memiliki nilai-nilai yang selaras dengan organisasi maka orang tersebut akan dipilih oleh organisasi tersebut dan akan keluar ketika sudah tidak merasa cocok. Penerapan teori ini (*Person-organization fit*) dalam Perangkat Desa yaitu apabila seluruh anggota di dalam lingkup organisasi khususnya instansi di setiap desa masih memegang teguh nilai dan norma yang menjadi pondasi utama, maka budaya organisasi di lingkungan tersebut senantiasa terjaga.

Pernyataan tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Arini & Ramadani (2022), Bolung dkk., (2021), Eliza & Pratiwi (2021), Ferdian & Devita (2020), Hasyim & Nuridin (2020), Ihsani & Wijayanto (2020), Marpaung dkk., (2022), Masoko dkk., (2022), Nurhaida & Susilastri (2019), dan Rahmawati dkk., (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kinerja Karyawan

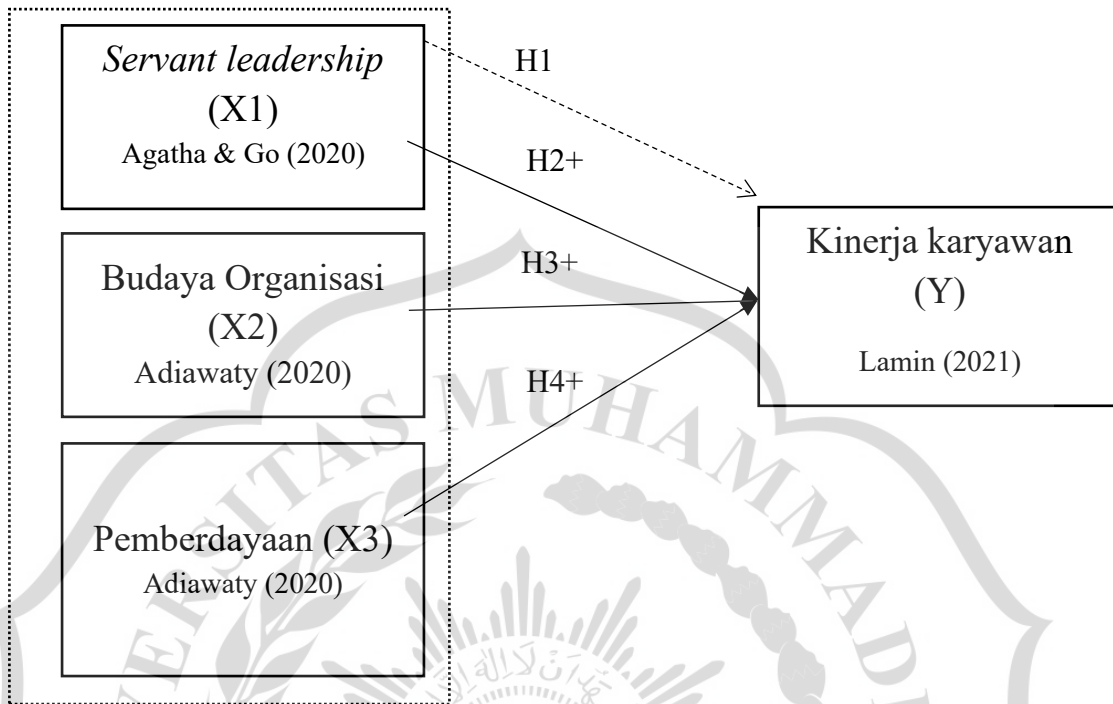
Pemberdayaan menurut Adiwaty (2020) merupakan pemberian wewenang kepada karyawan sebagai pemberian kesempatan dan motivasi kepada karyawan dari individu yang memiliki kekuasaan untuk menyelesaikan tugas kerja dengan melibatkan keterampilan, sumber daya dan pengalaman yang dimiliki agar tugas kerja tersebut selesai secara tepat waktu. Pemberdayaan menurut Putro & Yuliadi (2022) adalah rangkaian proses pemberdayaan karyawan yang bertujuan untuk memiliki kemampuan lebih dalam hal

pemecahan masalah di dalam pekerjaan sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.

Teori pemberdayaan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori *social learning theory* yang dikemukakan oleh Robbins & Judge (2017), teori ini menjelaskan individu/seseorang dapat belajar dengan cara diberitahu atau mengamati hal yang terjadi kepada orang lain yang sebagian besar diperoleh melalui pengalaman secara langsung. Proses pembelajaran dapat berasal dari kelompok acuan, orang tua, guru, teman, atasan dan lain-lain. Penerapan teori ini (*social learning theory*) dalam Perangkat Desa yaitu apabila proses pemberdayaan yang ditujukan kepada Perangkat Desa dengan *output* Perangkat Desa yang mampu memahami dan terus belajar terhadap setiap hal yang berkaitan dengan pemberdayaan maka proses tersebut akan meningkatkan kemampuan karyawan yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Pernyataan tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Aslichatin (2020), Gayatri & Onsardi (2020), Marpaung dkk., (2022) Irwan & Sahir (2022), Putro & Yuliadi (2022), Radiansyah & Rahman (2021), Rahmawati dkk., (2022), Saputra & Fermayani (2019), dan Tampi dkk., (2022) menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka hipotesis pada penelitian ini dapat diilustrasikan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka pemikiran

Keterangan

- > Hubungan secara simultan
- > Hubungan secara parsial

H₁: *Servant leadership*, budaya organisasi, dan pemberdayaan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₂: *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan.

H₃: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₄: Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.