BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang diperoleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan (Sukoco et al., 2021). Kinerja karyawan mengacu pada sejauh mana individu berhasil dalam memenuhi target yang telah ditentukan oleh organisasi. Karyawan yang memenuhi atau bahkan melampaui standar kinerja yang ditetapkan berhak menerima penghargaan, sementara mereka yang belum mencapai standar dapat dikenakan konsekuensi tertentu (Widjaja, 2021).

Salah satu bentuk kinerja yang sering menjadi fokus dalam konteks organisasi adalah *task performance*. Menurut Koopmans et al., (2011), *task performance* biasanya dievaluasi berdasarkan indikator seperti ketepatan waktu, hasil kerja, serta kompetensi teknis yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Hal ini mencakup pencapaian target kerja, penyelesaian tugas secara efisien, serta kemampuan mempertahankan kualitas dan kuantitas *output* kerja sesuai dengan standar organisasi.. Dengan demikian,

task performance menjadi salah satu ukuran penting dalam menilai efektivitas kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi.

2.1.1.1 Elemen Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2006), kinerja karyawan dapat diukur melalui lima elemen utama. Pertama, dari segi kuantitas kerja, yaitu sejauh mana karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan hasil optimal sesuai dengan kapasitasnya. Kedua, kualitas kerja, yang mencerminkan mutu hasil pekerjaan yang dicapai melalui proses kerja yang efisien dan efektif. Ketiga, ketepatan waktu, di mana karyawan diharapkan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu serta hadir tepat waktu, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang disiplin.

Selanjutnya, elemen keempat adalah kehadiran, yang menekankan pentingnya kedisiplinan dalam absensi kerja dan meminimalkan ketidakhadiran tanpa alasan yang jelas. Terakhir, kemampuan bekerja sama, yang menunjukkan bahwa karyawan harus mampu menjalin kolaborasi yang baik dengan tim kerja demi mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama.

2.1.1.2 Faktor Kinerja Karyawan

Terdapat 23 faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, di antaranya adalah motivasi kerja, pelatihan, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, kompetensi, pengembangan karir, kepuasan kerja, disiplin, budaya organisasi, kemampuan, gaji, pendidikan, etika, keterampilan, stres, beban kerja, penghargaan, perilaku kerja, komunikasi, etos kerja, karakteristik individu, serta komitmen organisasi (Yosua et al., 2024). Berdasarkan berbagai pandangan mengenai kinerja dan prestasi kerja, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan gambaran hasil yang diperoleh individu atau kelompok dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar atau ukuran yang berlaku di setiap organisasi (Sari et al., 2020).

2.1.2 *Servant Leadership*

Servant leadership merupakan sikap rendah hati seorang pemimpin dalam menjalin hubungan secara personal dengan karyawan, mendengarkan keluhan mereka, serta memberikan solusi terhadap permasalahan, baik yang terjadi di dalam organisasi maupun di luar organisasi (Nabawi et al., 2023). Pemimpin dengan gaya ini bertindak sebagai pelayan yang membantu, membimbing, dan memberdayakan karyawannya agar dapat berkembang secara optimal (Eva et al., 2019). Pemimpin yang menerapkan *servant*

leadership lebih berorientasi pada pengembangan bawahan dengan menyediakan pelatihan yang diperlukan, memberikan insentif atas pencapaian kinerja, menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, membangun hubungan personal, memberikan arahan sesuai dengan kemampuan individu, serta memberikan dukungan dan motivasi bagi karyawan yang menghadapi konflik, baik di dalam maupun di luar organisasi (Nabawi et al., 2023).

Servant leadership, baik secara langsung maupun tidak langsung, memengaruhi perilaku para pengikut dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan, baik secara individu maupun organisasi. Individu yang menerima *servant leadership* cenderung mengalami tingkat kepuasan, kepercayaan, kreativitas, pengakuan, dan kemandirian yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka (Alahbabi et al., 2023). Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* lebih berorientasi pada pengembangan bawahan dengan menyediakan pelatihan yang diperlukan, memberikan insentif atas pencapaian kinerja, menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, membangun hubungan personal, memberikan arahan sesuai dengan kemampuan individu, serta memberikan dukungan dan motivasi bagi karyawan yang menghadapi konflik, baik di dalam maupun di luar organisasi (Spears, 2010).

2.1.2.1 Dimensi *Servant Leadership*

Menurut Patterson (2003), terdapat tujuh dimensi dalam *servant leadership.* Dimensi pertama adalah *Agape Love* (cinta tanpa syarat), yaitu kasih yang bersifat sosial dan moral, yang membuat pemimpin melihat individu bukan sekadar alat untuk mencapai tujuan, melainkan sebagai pribadi yang perlu dipenuhi kebutuhan dan keinginannya. Kedua adalah *humility* (kerendahan hati), yakni kemampuan untuk menjaga pencapaian dan bakat secara proporsional, menerima diri apa adanya, dan berfokus pada orang lain, bukan diri sendiri. Ketiga, *altruism* (sikap mengutamakan orang lain), yaitu membantu tanpa pamrih dan rela berkorban meski tidak mendapat keuntungan pribadi. Keempat adalah *vision* (visi), di mana pemimpin membangun dan memberdayakan orang lain serta melayani kebutuhan mereka secara bersama-sama.

Kelima, *trust* (kepercayaan) menjadi pondasi utama *servant leadership*, yang terbentuk melalui pelatihan, pemberdayaan, dan pengaruh positif dari pemimpin kepada pengikutnya. Keenam, *empowerment* (pemberdayaan), yaitu memberikan tanggung jawab dan kekuasaan kepada orang lain melalui pendengaran aktif, penghargaan, kerja sama tim, serta menjunjung nilai cinta dan kesetaraan. Terakhir, *service* (pelayanan) menjadi inti dari *servant leadership*, di mana

pemimpin menjalankan perannya dengan nilai, sikap, dan perilaku yang berorientasi pada pelayanan kepada sesama.

2.1.3 *Work Engagement*

Work engagement adalah kondisi di mana karyawan menunjukkan sikap dan perilaku positif dalam bekerja dengan melibatkan diri secara penuh, baik secara fisik, kognitif, afektif, maupun emosional (Sukoco et al., 2021).

2.1.3.1 Dimensi *Work Engagement*

Work engagement merupakan keterikatan positif dan aktif terhadap pekerjaan, yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), serta keterlibatan mendalam atau penghayatan dalam pekerjaan (*absorption*) (Schaufeli & Bakker, 2010). *Vigor* ditandai dengan tingginya energi dan ketahanan mental saat bekerja, serta kesiapan untuk mengerahkan usaha dan tetap bertahan meskipun menghadapi tantangan. *Dedication* mencerminkan keterlibatan yang mendalam dalam pekerjaan, disertai dengan perasaan bermakna, antusias, termotivasi, bangga, dan tertantang. Sementara itu, *absorption* menggambarkan kondisi di mana seseorang sepenuhnya fokus dan menikmati pekerjaannya, sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari tugas yang sedang dikerjakan (Schaufeli, Bakker, et al., 2006).

2.1.3.2 Faktor *Work Engagement*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Tanuwijaya, Gunawan, dan Piraswati (2022) terdapat tiga faktor utama yang memengaruhi keterlibatan kerja (*work engagement*) karyawan, yaitu dukungan atasan (*supervisor support*), karakteristik pekerjaan (*job characteristics*), dan kepemimpinan otentik (*authentic leadership*). Dukungan atasan ditunjukkan melalui pemberian identitas pekerjaan, makna pekerjaan, variasi tugas, otonomi kerja, serta umpan balik yang membangun. Karakteristik pekerjaan menjadi faktor yang paling dominan, yang tercermin dari adanya pelatihan keterampilan, penyampaian informasi kinerja secara langsung, serta kritik dan saran yang membangun. Sementara itu, kepemimpinan otentik berperan dalam mendorong pengembangan karier karyawan. Ketiga faktor ini secara positif berkontribusi dalam meningkatkan *work engagement*, yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas dan kesuksesan perusahaan.

Beberapa penelitian membahas istilah yang berbeda untuk menyebut *engagement*. Ada yang menggunakan istilah *work engagement,* sementara yang lain memakai istilah *employee engagement*. Meskipun pemilihan terminologi ini bervariasi di jurnal akademik istilah *work engagement* lebih umum digunakan, sedangkan istilah *employee engagement* lebih

banyak dipakai dalam sumber non-akademik kedua istilah tersebut pada dasarnya merujuk pada konstrak yang serupa dalam menjelaskan keterlibatan karyawan, dengan karakteristik dan indikator pembentuk yang hampir sama (Kosaka & Sato, 2020). Karyawan yang terlibat memiliki hubungan yang penuh energi dan efektif dengan aktivitas pekerjaan mereka serta memandang diri mereka mampu menangani tuntutan pekerjaan secara keseluruhan (Schaufeli et al., 2002).

2.1.3.3 Dampak *Work Engagement*

Karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi, lebih jarang absen, serta memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan tempat kerjanya. Selain itu, *work engagement* juga berkontribusi secara positif terhadap kinerja karyawan dan berbagai hasil kerja yang diharapkan, menjadikannya faktor penting dalam pengelolaan sumber daya manusia Borst et al. (2019)

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian dan Peneliti	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	*Servant Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Work-Life Balance* Haar et al. (2017)	*Strucutural Equation Modeling*	X : *Servant Leadership* Y : *Work Engagement* M : *Work Life Balance*	*Servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *work-life balance*, yang kemudian sepenuhnya memediasi hubungan antara *servant leadership dan work engagement*
2.	*Servant Leadership on Work Engagement: Mediating Job Satisfaction and Trust in Leader*	*Structural Equation Modeling (SEM) dengan AMOS*	*X : Servant Leadership Y : Work Engagement M : Job Satisfaction*	*Servant leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap *work engagement*. Namun, *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction dan trust in leader,* yang kemudian memediasi hubungan antara *servant leadership dan work engagement*

	Putri et al. (2023)			
3.	*Does Talent Management Affect Employee Performance?: The Moderating Role of Work Engagement* (Sopiah et al., 2020)	Kuantitatif dengan pendekatan analisis jalur (*Path Analysis)*	*X : Talent Management* *Y : Employee Performance* *M : Work Engagement*	Studi ini menegaskan bahwa pengelolaan bakat yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka.
4.	*The Relationship between Servant Leadership and Work Engagement: An Organizational*	Kuantitatif dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM)	*X : Servant Leadership* *Y : Work Engagement* *M : Organizational Justice*	*Servant leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap *work engagement*. Namun, *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational justice*, yang kemudian memediasi sepenuhnya hubungan antara *servant leadership dan work engagement.*

	Justice as a Mediator (Hermanto & Srimulyani, 2022)			
5.	Peran *Job Involvement* sebagai Variabel Mediasi dalam Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan di CV Water Mustika Jaya ((Qomariah & Budiarti, 2024)	*SMART PLS v3.0* dengan *Structural Equation Modeling* (SEM)	X = *Servant Leadership* Y = *Employee Performance* M = *Job Invovlvement*	*Job Involvement* secara individual tidak memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Namun, dalam bentuk interaksi, *job involvement* memperkuat pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja (berperan sebagai **moderator**, bukan mediator murni).

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *Servant leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan menunjukkan bahwa ketika perilaku *servant leadership* diterapkan dalam konteks organisasi, hal ini dapat meningkatkan kinerja individu maupun tim secara keseluruhan (Ullah et al., 2020).

Melakukan tinjauan terhadap penerapan *servant leadership* di berbagai jenis organisasi, baik yang berorientasi profit maupun nirlaba, turut memperkuat pemahaman mengenai bagaimana perilaku kepemimpinan ini berkontribusi dalam membentuk budaya kerja yang positif serta mendukung peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan organisasi (Bosco et al., 2010).

Pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan ini dinilai mampu membentuk iklim kerja yang sehat, memperkuat hubungan interpersonal, serta meningkatkan semangat dan tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Pemimpin yang hadir sebagai fasilitator dan pendukung akan memunculkan rasa dihargai dan dimiliki oleh organisasi, yang kemudian berdampak positif terhadap performa kerja. Dengan demikian, *servant leadership* diyakini dapat memainkan peran penting dalam

meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka diajukan hipotesis pertama :

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

2.3.2 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Work Engagement*

Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara *servant leadership* dan *work engagement*. Semakin tinggi penerapan perilaku *servant leadership* oleh pemimpin, semakin tinggi pula tingkat *work engagement* karyawan yang dipimpinnya. Hasil uji yang dilakukan oleh Bigar et al. (2024) juga menunjukkan bahwa *servant leadership* berdampak positif dan signifikan terhadap *work engagement* di lingkungan kerja operasional.

Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang mengedepankan pelayanan bukan hanya berdampak pada pencapaian target kerja, tetapi juga mampu meningkatkan keterikatan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Pemimpin yang hadir sebagai pendengar yang baik, mampu memahami kebutuhan bawahannya, dan memberikan dukungan secara aktif akan menciptakan rasa memiliki serta meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu, dalam konteks ini diajukan hipotesis kedua:

H2: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

2.3.3 Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yudha (2024) *work engagement* memainkan peran penting dalam mendorong produktivitas, di mana karyawan yang merasa terlibat akan lebih optimal dalam menyelesaikan pekerjaannya. Lebih lanjut, Sandi & Tuti (2022) menjelaskan bahwa *work engagement* yang tinggi, yang tercermin dari partisipasi aktif dalam pekerjaan, mengutamakan pekerjaan, serta menganggap pekerjaan sebagai aspek penting dalam harga diri, dapat meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Semakin tinggi indikator-indikator tersebut, maka kinerja karyawan pun akan semakin meningkat, yang pada akhirnya turut berkontribusi terhadap kesejahteraan perusahaan.

Dengan kata lain, *work engagement* berperan sebagai elemen kunci yang tidak hanya mencerminkan antusiasme karyawan terhadap tugasnya, tetapi juga memperkuat loyalitas dan komitmen mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Ketika karyawan merasa terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaannya, maka mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih konsisten dan berkualitas. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis berikut diajukan:

H3: *Work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.3.4 Pengaruh Mediasi *Work Engagement* terhadap *Servant Leadership* dan Kinerja Karyawan

Penelitian oleh Bigar et al. (2024) menunjukkan bahwa *work engagement* memediasi hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa *servant leadership* berhubungan positif dengan *work engagement*, dan *work engagement* memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Lebih lanjut, jalur pengaruh *work engagement* terbukti signifikan, mengonfirmasi bahwa *work engagement* adalah jalur utama yang memperkuat hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan.

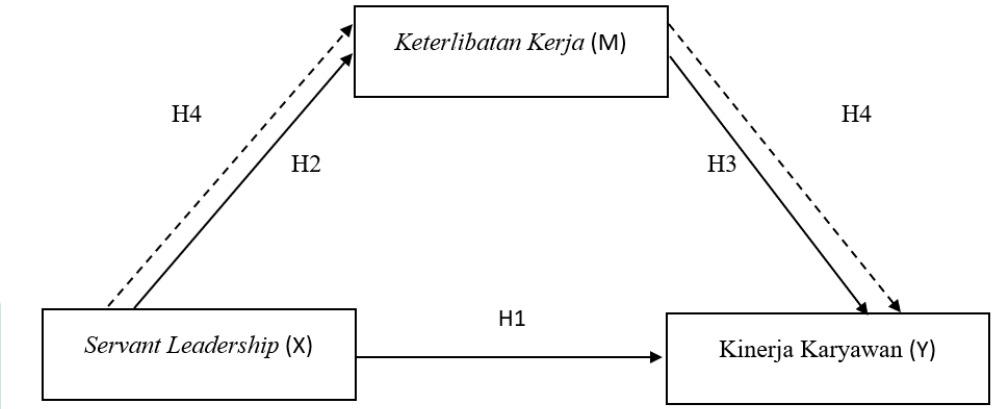
Selain itu, analisis mediasi yang dilakukan oleh Usman et al. (2024) juga mengungkapkan bahwa *work engagement* berperan sebagai perantara dalam hubungan positif antara gaya *servant leadership* dari manajer dan kinerja kerja karyawan. Temuan ini menekankan pentingnya *work engagement* sebagai penghubung dalam mengubah program kepemimpinan menjadi hasil nyata yang berkaitan dengan kinerja. Namun demikian, efektivitas *work engagement* sebagai mediator dapat bervariasi tergantung pada karakteristik individu karyawan. Berdasarkan teori tahapan perkembangan karier oleh Super (1990), karyawan yang berada

dalam fase *maintenance* yaitu individu yang telah bekerja dalam jangka waktu panjang dan berusia lebih dewasa cenderung memiliki *work engagement* yang lebih stabil dan tidak mudah berubah oleh faktor eksternal seperti gaya kepemimpinan. Dengan demikian, mempertimbangkan konteks demografis menjadi penting dalam memahami seberapa kuat *work engagement* dapat berfungsi sebagai mediator dalam lingkungan kerja tertentu.

Meski demikian, secara umum *servant leadership* diyakini tidak hanya berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga menciptakan kondisi psikologis yang mendukung karyawan untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka. *Work engagement* menjadi jembatan penting yang menghubungkan nilai-nilai *servant leadership* dengan upaya nyata dalam mencapai target organisasi. Oleh karena itu, berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, hipotesis berikut diajukan:

H4: *Work engagement* memediasi hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Keberadaan *servant leadership* dalam suatu organisasi memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja karyawan. Seorang pemimpin yang mengedepankan pelayanan cenderung lebih memperhatikan kebutuhan bawahannya, mendukung pertumbuhan individu, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif. Hal ini diyakini dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, *servant leadership* diperkirakan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Selain berdampak langsung terhadap kinerja, *servant leadership* juga berpengaruh terhadap *work engagement*. Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* mampu menciptakan rasa aman dan kepercayaan bagi karyawan, sehingga mereka lebih antusias, berdedikasi, dan menyatu

dengan pekerjaannya. Karyawan yang merasa dihargai dan diberdayakan oleh pemimpin akan menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, *servant leadership* diduga memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*.

Work engagement sendiri merupakan salah satu faktor penting yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Individu yang terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya cenderung bekerja dengan lebih optimal, fokus, dan penuh semangat.

Lebih lanjut, *work engagement* juga dipandang sebagai variabel yang memediasi hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan. Artinya, *servant leadership* tidak hanya memberikan dampak langsung, tetapi juga secara tidak langsung meningkatkan kinerja melalui peningkatan *work engagement*.