

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Teori

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Landasan utama dalam suatu organisasi adalah kinerja. Dalam setiap organisasi, baik yang bergerak di sektor publik maupun swasta, kinerja individu maupun tim memegang peranan yang sangat penting. Kinerja menjadi tolok ukur utama untuk menilai sejauh mana efektivitas suatu entitas dalam menjalankan fungsi, mencapai tujuan, serta memberikan kontribusi terhadap kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Makna kinerja pun tidak hanya sebatas hasil akhir, tetapi juga mencakup bagaimana proses kerja itu berlangsung.

Menurut Mangkunegara (2017:67), kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sementara itu, Rivai (2014:604) menjelaskan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan seseorang sebagai prestasi kerja sesuai dengan perannya dalam organisasi. Rivai menegaskan bahwa kinerja mencakup dua aspek penting, yakni perilaku dan hasil kerja, sehingga tidak hanya dilihat dari output, tetapi juga dari bagaimana proses dalam mencapainya.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan salah satu instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk menilai sejauh mana pengelola melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Dessler

(2015:321), penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi kinerja pengelola saat ini maupun masa lalu dengan membandingkannya terhadap standar kinerja yang telah ditetapkan. Melalui evaluasi ini, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pengelola serta memberikan umpan balik yang tepat untuk pengembangan di masa depan.

Armstrong (2009:15) menambahkan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang memiliki keterkaitan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, serta kontribusi terhadap ekonomi. Oleh karena itu, sistem manajemen kinerja yang terintegrasi diperlukan agar potensi pengelola dapat dimanfaatkan secara optimal. Senada dengan itu, Bernardin & Russell (2010:383) mendefinisikan kinerja sebagai catatan mengenai hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu. Mereka menekankan bahwa kinerja bersifat terukur dan dapat dievaluasi, sehingga organisasi mampu menilai kontribusi nyata setiap pengelola.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang diberikan melalui suatu proses kerja, sehingga menghasilkan output sesuai waktu, kualitas, dan kuantitas yang ditetapkan organisasi. Dengan demikian, kinerja tidak hanya dilihat dari seberapa banyak pekerjaan diselesaikan, tetapi juga dari mutu hasil serta proses kerja yang mendasarinya.

2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Luthans *et al* (2017:366), kinerja pengelola dipengaruhi oleh beberapa faktor psikologis di antaranya:

1. Efikasi Diri

Efikasi diri merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu. Pengelola yang memiliki efikasi diri tinggi cenderung lebih percaya diri, proaktif, dan tangguh dalam menghadapi tantangan pekerjaan, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja.

2. *Employee Engagement*

Keterlibatan pengelola (*employee engagement*) mencerminkan sejauh mana seseorang secara emosional dan kognitif terlibat dalam pekerjaannya. Individu yang memiliki keterlibatan tinggi akan menunjukkan dedikasi, energi, dan konsentrasi penuh saat bekerja, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan hasil kerja.

3. *Servant Leadership*

Kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) adalah gaya kepemimpinan yang menempatkan kebutuhan dan pengembangan pengelola sebagai prioritas utama. Pemimpin yang melayani menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan memberdayakan, yang mampu meningkatkan loyalitas, kepuasan, dan kinerja bawahan.

Faktor lainnya yang mampu mempengaruhi Kinerja adalah Efikasi Diri. Ghufroon & Risnawita, (2020:11), mengatakan bahwa *self efficacy* adalah hasil proses kognitif berupa keputusan keyakinan, atau pengharapan tentang sejauh mana individu memperkirakan kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas atau tindakan tertentu yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. . Efikasi diri sangatlah penting untuk seseorang karena suatu keyakinan pada diri seseorang sangat berguna di masa depan.

Kinerja memiliki hubungan dengan efikasi diri karena Keyakinan akan kemampuan yang dimiliki oleh tiap individu ini akan mencapai hasil pekerjaan atau kinerja yang baik ditunjukkan dengan kuantitas dan kualitasnya. Dan Sebaliknya, Apabila Efikasi diri yang dimiliki cenderung rendah maka akan mengakibatkan ketidakberhasilan dalam melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Dengan efikasi diri atau *self efficacy* yang kuat diindikasikan akan membuat kinerja pengelola meningkat dengan memberikan hasil kerja yang memuaskan dan membantu dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan yang diinginkan.

2.1.1.3 Indikator Kinerja

Menurut Yulianto, (2020:9) ada lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja, indikator tersebut diantaranya :

1. Kualitas

Yaitu kualitas kerja diukur melalui persepsi pengelola terhadap kualitas/kesempurnaan yang menggambarkan keterampilan dan kemampuan pengelola

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

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku).

5. Kemandirian

Merupakan kemampuan pengelola dalam menjalankan fungsi kerjanya.

2.1.2 Efikasi Diri

2.1.2.1 Pengertian Efikasi Diri

Efikasi diri merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menghadapi tantangan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Konsep ini menunjukkan sejauh mana seseorang memiliki rasa percaya diri dalam melaksanakan tugas atau menghadapi situasi tertentu. Individu dengan efikasi diri tinggi cenderung yakin mampu menyelesaikan pekerjaan meskipun dihadapkan pada hambatan, sedangkan mereka yang memiliki efikasi diri rendah lebih mudah merasa cemas, ragu, bahkan kurang optimis dalam mencapai hasil yang diharapkan.

Bandura (1997:3) mendefinisikan efikasi diri sebagai keyakinan individu terhadap kemampuan untuk mengorganisasi serta melaksanakan tindakan yang diperlukan guna mencapai kinerja tertentu. Efikasi diri turut memengaruhi cara individu berpikir, merasakan, memotivasi diri, dan berperilaku. Robbins & Judge (2017:138) juga menyatakan bahwa efikasi diri adalah keyakinan individu bahwa dirinya mampu menyelesaikan suatu tugas dengan baik. Mereka menekankan bahwa efikasi diri merupakan bagian dari teori kognitif sosial yang berperan dalam membentuk perilaku kerja, motivasi, dan kinerja. Individu yang memiliki efikasi diri tinggi cenderung menetapkan target menantang, gigih menghadapi kesulitan, serta lebih percaya diri dalam bekerja.

Senada dengan itu, Stajkovic & Luthans (1998:580) menemukan bahwa efikasi diri berhubungan positif dengan kinerja, karena pengelola dengan efikasi diri tinggi lebih berkomitmen, memiliki motivasi besar, serta berani mengambil inisiatif. Sementara itu, Schunk & DiBenedetto (2020:3) menegaskan bahwa efikasi diri berperan penting dalam pembelajaran, pengambilan keputusan, dan produktivitas kerja, sebab individu dengan efikasi diri tinggi memiliki regulasi diri yang lebih baik.

Berdasarkan beberapa pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa efikasi diri adalah keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk menjalankan dan menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawabnya. Individu dengan efikasi diri yang kuat akan berusaha keras menyelesaikan pekerjaan, meskipun menghadapi berbagai hambatan. Dalam konteks organisasi, efikasi diri tidak hanya memengaruhi kinerja individu, tetapi juga berdampak pada keterlibatan kerja. Pengelola dengan efikasi diri tinggi cenderung lebih aktif bekerja sama, menunjukkan semangat kolektif, serta berkontribusi terhadap tercapainya tujuan perusahaan maupun pengembangan karier pribadi.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efikasi Diri

Faktor-faktor yang mempengaruhi efikasi diri oleh Ginting & Dewi, (2023:33) terdapat 4 faktor, yaitu:

1. *Mastery Experiences*

Berkaitan dengan pengalaman kesuksesan seseorang di masa lampau. Semakin tinggi intensitas seseorang mengingat kesuksesannya di masa lampau dapat meningkatkan efikasi diri orang tersebut

2. *Vicarious Experience*

Berkaitan dengan bagaimana cara seseorang memandang pengalaman kesuksesan orang lain.

3. *Verbal Persuasion / Social Persuasion*

Mengacu pada ucapan yang dapat mempengaruhi seseorang dalam melakukan aktifitas. Dengan social verbal persuasion yang positif dapat memberikan energi bagi seseorang untuk menyelesaikan tugasnya dan mencapai tujuan.

4. *Physiological And Affective States*

Berkaitan dengan situasi atau kondisi fisik yang dialami seseorang.

2.1.2.3 Indikator Efikasi Diri

Menurut Bandura (1997) efikasi diri terdiri dari tiga indikator utama, yaitu:

1. *Magnitude* (Tingkat Kesulitan Tugas)

Merupakan Sejauh mana seorang pemimpin menghadapi tantangan dalam melayani dan memberdayakan anggota tim atau organisasi. Kepemimpinan pelayan menekankan bahwa pemimpin lebih fokus pada kebutuhan orang lain, mendukung pertumbuhan mereka, dan memastikan kesejahteraan mereka, daripada mencari keuntungan atau kekuasaan pribadi.

2. *Strength* (Kemantapan Keyakinan)

Adalah kekuatan dan keteguhan seorang pemimpin dalam menjalankan prinsip-prinsip kepemimpinan yang melayani. Ini mencakup keyakinan yang kuat bahwa pemimpin harus mendahulukan kepentingan orang lain, mendukung pengembangan mereka, dan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan individu.

3. *Generality* (Luas Bidang Perilaku)

Merujuk pada sejauh mana seorang pemimpin mampu memperluas pengaruhnya dalam berbagai aspek kehidupan dan hubungan dengan anggota tim atau organisasi. Pemimpin dengan tingkat generality yang tinggi tidak hanya terbatas pada tugas atau tanggung jawab tertentu, tetapi dapat menunjukkan perilaku yang mencakup berbagai situasi, baik dalam konteks profesional maupun personal.

2.1.3 *Employee Engagement*

2.1.3.1 Pengertian *Employee Engagement*

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja pengelola sebagai aset utama organisasi. Menurut beberapa penelitian, kinerja sangat dipengaruhi oleh faktor internal, salah satunya adalah *Employee Engagement*. Pengelola yang terlibat menunjukkan discretionary effort, yaitu keinginan untuk melakukan lebih dari yang diharapkan, seperti menjaga kualitas pekerjaan atau memberikan pelayanan terbaik setiap saat.

Menurut Kahn (1990:692) konsep *Employee Engagement* didefinisikan sebagai keterlibatan penuh individu secara fisik, kognitif, dan emosional dalam melaksanakan perannya di tempat kerja. Sementara itu, Macey dan Schneider (2008:30) *Employee Engagement* menambahkan bahwa *engagement* adalah keadaan positif dan memuaskan yang berkaitan dengan pekerjaan, ditandai dengan antusiasme, dedikasi, serta perasaan memiliki terhadap organisasi.

Menurut Schaufeli et al. (2002:74), *Employee Engagement* adalah keadaan psikologis positif yang ditandai dengan *vigor* (semangat dan energi tinggi saat bekerja), *dedication* (perasaan penuh makna, antusias, dan bangga terhadap

pekerjaan), serta *absorption* (keterlibatan penuh sehingga larut dalam pekerjaan). Di sisi lain, Saks (2006) menjelaskan bahwa *employee engagement* adalah tingkat keterlibatan, kepuasan, serta antusiasme pengelola terhadap pekerjaan maupun organisasinya. Saks menekankan bahwa engagement berbeda dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi karena engagement melibatkan investasi kognitif, emosional, dan fisik individu dalam peran kerjanya.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* merupakan tingkat kedalaman emosional, psikologis, dan fisik seorang pengelola terhadap pekerjaannya dan organisasi tempatnya bekerja. Ini mencakup seberapa besar pengelola merasa terhubung dengan nilai dan tujuan organisasi, serta seberapa aktif mereka berpartisipasi dalam mencapai tujuan tersebut. Pengelola yang terlibat cenderung menunjukkan komitmen tinggi, bersemangat, dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut penelitian Bakker dan Demerouti (2020:71) ada beberapa faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*:

1. *Job Resources* (Sumber Daya Pekerjaan)

Sumber daya pekerjaan, seperti dukungan sosial, otonomi, dan umpan balik yang positif, dapat meningkatkan keterlibatan pengelola. Pengelola yang merasa memiliki akses ke sumber daya ini cenderung lebih terlibat dalam pekerjaannya.

2. *Job Demands* (Tuntutan Pekerjaan)

Tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan. Jika tuntutan terlalu tinggi tanpa dukungan yang memadai, pengelola mungkin

merasa stres dan kurang terlibat. Sebaliknya, tuntutan yang sesuai dapat memotivasi pengelola.

3. *Work-Life Balance* (Keseimbangan Kerja dan Kehidupan)

Keseimbangan yang baik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan dapat meningkatkan keterlibatan. Ketika pengelola merasa bahwa kehidupan pribadi mereka dihargai dan didukung, mereka lebih cenderung untuk merasa terlibat dalam pekerjaan mereka.

4. *Organizational Support* (Dukungan Organisasi)

Dukungan yang diberikan oleh organisasi, baik dalam bentuk kebijakan maupun perilaku pemimpin, sangat mempengaruhi tingkat keterlibatan. Pengelola yang merasa didukung oleh organisasi cenderung lebih terlibat dalam pekerjaannya.

2.1.3.3 Indikator *Employee Engagement*

Schaufeli & Bakker (2002:2010) melalui konsep *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* Mengukur Keterlibatan pengelola (*Employee Engagement*), dengan indikator:

1. Penyerapan (*Absorption*)

kondisi mental di mana pengelola merasa sangat terikat dan terlibat dengan pekerjaan mereka, sehingga mereka merasa terdorong untuk bekerja dengan penuh perhatian, energi, dan dedikasi.

2. Kekuatan (*Vigor*)

Merupakan aspek yang mencakup semangat, energi, dan vitalitas yang dimiliki oleh pengelola saat mereka menjalani tugas pekerjaan sehari-hari. Pengelola dengan tingkat kekuatan yang tinggi sering kali merasa segar dan termotivasi,

bahkan ketika mereka menghadapi tugas atau tantangan yang sulit.

3. Dedikasi (*Dedication*)

Perasaan pengelola yang mendalam tentang pekerjaan mereka yang tercermin dalam komitmen tinggi, keinginan untuk memberikan yang terbaik, dan rasa kebanggaan terhadap kontribusi mereka. Pengelola yang memiliki dedikasi akan merasa pekerjaan mereka berarti, serta berusaha keras untuk mencapai tujuan dan visi organisasi.

2.1.4 *Servant Leadership*

2.1.4.1 Pengertian *Servant Leadership*

Kepemimpinan secara umum memiliki sudut pandang bahwa kepemimpinan melibatkan pengaruh, meskipun tidak semua mempengaruhi kemampuan kepemimpinan. Menurut Greenleaf (1977:7), *Servant Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menempatkan kepentingan orang lain sebagai prioritas utama. Seorang pemimpin yang melayani (*servant leader*) lebih dahulu melihat dirinya sebagai seorang pelayan (*servant*) daripada sebagai pemimpin.

Oleh karena itu, pemimpin dan pengikut harus memiliki pola pikir yang sama “mencapai hasil yang terbaik”. Gaya kepemimpinan yang berkembang mulai dari kepemimpinan yang menitikberatkan pada sifat atau karakter, perilaku, teori kontingensi, hingga pendekatan. Menurut Covey (2004:61) Kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan potensi individu agar mereka mampu menemukan suara (*voice*) dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Pemimpin yang melayani berperan untuk memberdayakan, menginspirasi, dan menumbuhkan kepercayaan diri bawahan.

Menurut Sendjaya & Sarros (2002) berpendapat bahwa seorang *servant leader* harus memiliki nilai-nilai etika, integritas, dan spiritualitas yang kuat untuk melayani orang lain. Kepemimpinan tidak boleh hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada kesejahteraan dan perkembangan pengikut. Dengan demikian, *servant leadership* menciptakan iklim kerja yang harmonis, penuh kepercayaan, dan berlandaskan nilai moral. Sedangkan Menurut Robert Greenleaf dalam (Pasolong, 2019:3) *Servant Leadership* atau kepemimpinan melayani merupakan komitmen untuk mengambil peran yang didorong sikap kepedulian dan ketulusan hati dalam memberikan pelayanan untuk memastikan terpenuhinya hak dan kewajiban setiap orang sehingga bisa memotivasi terjadinya regenerasi kepemimpinan melayani.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Servant Leadership* adalah perilaku pemimpin yang mengutamakan pelayanan sepenuh hati dan fokus kepada pengikut, memprioritaskan kebutuhan dan kepentingannya, serta memperhatikan kesejahteraan annya, sehingga individu yang dilayani tumbuh berkembang dan memiliki jiwa melayani.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Servant Leadership*

Menurut Rachmawati et.al dalam buku Andriani Gunawan, (2024 : 9-10) *Servant leadership* adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan kepada bawahan dan memprioritaskan kebutuhan pengelola. Beberapa faktor yang memengaruhi praktik servant leadership adalah sebagai berikut:

1. Kepribadian Pemimpin

Kepribadian pemimpin dapat memainkan peran penting dalam praktik servant leadership. Beberapa kepribadian yang mendukung servant leadership antara

lain empati, integritas, kerendahan hati, dan kepedulian terhadap kesejahteraan bawahan.

2. Latar Belakang dan Pengalaman Pemimpin

Latar belakang dan pengalaman pemimpin juga dapat memengaruhi praktik servant leadership. Pemimpin yang memiliki pengalaman dalam memimpin dan bekerja dengan berbagai kelompok orang mungkin lebih cenderung mengadopsi pendekatan servant leadership.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, pemberdayaan, dan perhatian terhadap pengelola dapat memfasilitasi praktik servant leadership. Budaya organisasi yang memprioritaskan kepentingan individu atau mempromosikan hierarki yang kuat mungkin menghambat penerapan servant leadership.

4. Karakteristik Bawahan

Karakteristik dan kebutuhan individu bawahan juga dapat memengaruhi praktik servant leadership. Pemimpin perlu memahami kebutuhan dan preferensi bawahan mereka untuk dapat menerapkan pendekatan servant leadership yang efektif.

5. Konteks Organisasi

Konteks organisasi, termasuk struktur organisasi, tujuan organisasi, dan kebijakan manajemen, juga dapat memengaruhi praktik servant leadership. Misalnya, struktur organisasi yang fleksibel dan memfasilitasi partisipasi bawahan mungkin lebih mendukung servant leadership.

6. Dukungan Dari Atasan dan Rekan Kerja

Dukungan dari atasan dan rekan kerja dapat memengaruhi praktik servant leadership. Jika atasan dan rekan kerja mendukung dan mendorong servant leadership, pemimpin mungkin merasa lebih termotivasi untuk menerapkannya.

2.1.4.3 Indikator Servant Leadership

Menurut Sousa et.al Dalam buku Gunawan, (2024:12-13) menegaskan bahwa indikator *Servant Leadership* terdiri dari lima jenis, yakni:

1. *Love* (Kasih Sayang)

Segala kegiatan servant-leader baik untuk tujuan organisasi maupun di antara dan bersama pengikut didasarkan atas dan dilaksanakan berdasarkan kasih sayang. Secara prinsip servant leadership selalu melaksanakan hal yang benar dengan alasan yang memadai yang dihasilkan dari keputusan yang terbaik

2. *Empowerment* (Pemberdayaan)

Dalam pelaksanaan tugas-tugas, servant-leader menempatkan kemajuan setiap pribadi pengikut sebagai target. Pencapaian target tersebut dapat diukur melalui delegasi tugas kepada setiap pengikut baik dalam reksa-reksa individual maupun secara berkelompok. Untuk itu, saran dari para pengikut bukan tabu bagi servant-leader.

3. Visi

Visi merupakan arah organisasi menuju masa depan. Servant-leader merupakan penuntun sekaligus pemberi arah kepada para pengikut. Secara sederhana visi dapat dideskripsikan sebagai tujuan organisasi. Dalam konteks itu, servant-leader bertindak tidak hanya sebagai penunjuk arah melainkan juga sebagai

inspirasi bagi para pengikut demi tercapainya visi tersebut melalui aksi atau misi yang terlaksana secara tepat-guna.

4. *Humility* (Kerendahan Hati)

Kerendahan hati tidak identik dengan merendahkan diri. Kerendahan hati merujuk kepada otentisitas kepribadian servant-leader yang menaruh rasa hormat kepada para pengikut dan mengakui serta membanggakan kontribusi pengikut kepada tim bahkan organisasi apa pun wujudnya. Pemimpin juga selalu meminta maaf bila arahan yang diberikan tidak mengenai sasaran secara persis bahkan tidak pernah menunjukkan diri sebagai yang berposisi lebih tinggi dari para pengikut.

5. *Trust* (Kepercayaan) Menjadi seorang pemimpin yang melayani merupakan sebuah kepercayaan. Sebagai orang kepercayaan organisasi, servant-leader pun memperlihatkan hal tersebut melalui sikap mempercayai para pengikut yang diperlihatkan dengan pendelegasian tugas dan tanggung jawab.

2.2. Penelitian Terdahulu

1. Nugroho & Ratnawati, (2021)

Pengaruh Keterlibatan Pengelola Terhadap Kinerja Pengelola Dengan Voice Behaviour Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Pelabuhan Indonesia III Persero Regional Jawa Tengah), Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif, dengan pendekatan Structural Equation Model (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai tetap PT. Pelabuhan Indonesia III Persero Regional Jawa Tengah yang berjumlah 107 orang. Sampel adalah bagian dari populasi dengan sejumlah karakteristik tertentu yang dimilikinya dalam suatu penelitian

(Sujarweni, 2015). Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan sensus sehingga keseluruhan populasi menjadi sampel penelitian.

Temuan dari penelitian ini adalah bahwa keterlibatan pengelola memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pengelola, keterlibatan pengelola memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap voice behaviour, dan voice behaviour memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pengelola. Berdasarkan hasil uji t statistic melalui specific indirect effect kesimpulan lain yang dapat ditarik yaitu mengenai pengaruh tidak langsung melalui variabel voice behaviour sebagai mediasi. Pada penelitian ini terbukti bahwa variabel voice behaviour mampu memediasi hubungan antara variabel keterlibatan pengelola dan kinerja pengelola Pelindo III Regional Jawa Tengah yang berarti terdapat pengaruh variabel keterlibatan pengelola terhadap variabel kinerja pengelola melalui variabel voice behaviour. Namun sesuai dengan pengujian, pengaruh tidak langsung yang dihasilkan masih lebih rendah apabila dibandingkan dengan pengaruh langsung keterlibatan pengelola terhadap kinerja pengelola tanpa melalui voice behaviour.

2. Alamsyah & Ardiana, (2025)

Pengaruh Keterlibatan Pengelola, Pengembangan Karir, Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pengelola Pada Cv. Berkat Utama Perkasa Nganjuk Jawa Timur, Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif guna mengetahui pengaruh Keterlibatan Pengelola, Pengembangan Karir, dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Pengelola CV. Berkat Utama Perkasa

Penelitian ini berbentuk penelitian casual yang jumlah populasinya merupakan seluruh pengelola yang berjumlah 55 orang. Metode pengambilan sampel pada pelaksanaan penelitian ini menggunakan sampel jenuh, dimana semua populasi dijadikan sampel. Alat analisis yang digunakan untuk menguji pengaruh yaitu regresi linear berganda.

Keterlibatan Pengelola secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pengelola CV.Berkat Utama Perkasa Nganjuk Jawa Timur, Pengembangan Karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pengelola, CV.Berkat Utama Perkasa Nganjuk Jawa Timur Komunikasi Internal secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pengelola, CV Berkat Utama Perkasa Nganjuk Jawa Timur Keterlibatan Pengelola, Pengembangan Karir, dan Komunikasi Internal secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pengelola CV.Berkat Utama Perkasa Nganjuk Jawa Timur.

3. Thahir et al., (2022)

Pengaruh Pemberdayaan dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pengelola Bank Sulselbar Cabang Pangkep. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan survey. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pengelola Bank Sulselbar Cabang Pangkep yang berjumlah 30 orang. Peneliti mengambil sampel dengan menggunakan teknik total sampling atau sampel jenuh, yang dimaksud total sampling adalah peneliti menggunakan semua populasi sebagai sampel.

Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja pengelola. Hal ini dapat dilihat dari aspek dimana pengelola merasa sesuai dengan pekerjaannya,

mereka juga merasa pekerjaannya sangat penting sehingga pengelola akan memberikan yang terbaik untuk perusahaan, pengelola juga merasa percaya diri terhadap pekerjaannya dan yakin dapat mencapai target pekerjaan yang telah ditargetkannya, pengelola juga merasa mempunyai pekerjaan yang tepat, rekan kerja yang tepat serta mereka mampu berhubungan baik dengan nasabah. Sementara itu, Efikasi diri berpengaruh positif terhadap kinerja pengelola.

4. Sasmita & Frendika, (2023)

Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja di Apotek Ating Grup. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah total jumlah pengelola berjumlah 30 pengelola. Dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh atau biasa disebut teknik sensus yang merupakan salah satu bagian dari teknik non-probability total sampling berada di 30 responden yang berarti dihitung secara keseluruhan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, wawancara, observasi, dan studi pustaka. Pengaruh efikasi diri terhadap kepuasan kerja memiliki hasil positif dan signifikan artinya apabila efikasi diri yang meliputi kemauan dan dorongan mengalami kenaikan akan menaikkan juga kondisi senang atau suka pada pengelola Apotik Ating Group.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memiliki hasil positif dan signifikan artinya apabila lingkungan kerja yang meliputi hubungan rekan kerja dan suasana kerja mengalami kenaikan akan menaikkan juga kondisi senang atau suka pada pengelola Apotik Ating Group. Pengaruh efikasi diri dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memiliki hasil positif dan signifikan

artinya apabila efikasi diri yang meliputi kemauan dan dorongan mengalami dan lingkungan kerja yang meliputi hubungan rekan kerja dan suasana kerja mengalami kenaikan akan menaikkan juga kondisi senang atau suka pada pengelola Apotik Ating Group.

5. Affandi, (2023)

Pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Pengelola yang Dimediasi oleh Kepercayaan Organisasi pada Pengelola Sat Samapta Polres Metro Bekasi Kota. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Adapun populasinya yaitu seluruh pengelola Sat Samapta Polres Metro Bekasi Kota yang berjumlah 80 responden. Teknik penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi observasi, penyebaran kuesioner dan studi kepustakaan. Pengumpulan data dilakukan melalui google form dalam mengisi survei online, wawancara, dan observasi. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (path analysis) dengan menggunakan bantuan program software SmartPLS versi.

Kepemimpinan Melayani berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pengelola di Sat Samapta Polres Metro Bekasi Kota. Pengaruh yang signifikan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani dapat mempengaruhi tinggi atau rendahnya kinerja pengelola di Sat Samapta Polres Metro Bekasi Kota. Semakin tinggi kepemimpinan melayani maka semakin tinggi pula kinerja pengelola demikian pula sebaliknya. Kepemimpinan Melayani berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepercayaan Organisasi di Sat Samapta Polres Metro Bekasi Kota. Yang

berarti bahwa kepemimpinan melayani dapat menumbuhkan kepercayaan pengelola terhadap organisasi di Sat Samapta Polres Metro Bekasi Kota.

Kepercayaan Organisasi tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pengelola di Sat Samapta Polres Metro Bekasi Kota. Artinya kepercayaan organisasi tidak memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pengelola. Kepemimpinan Melayani berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pengelola yang dimediasi Kepercayaan Organisasi di Sat Samapta Polres Metro Bekasi Kota. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani di Sat Samapta Polres Metro Bekasi Kota berpengaruh terhadap kinerja pengelola selain itu juga akan mempengaruhi kepercayaan organisasi di Sat Samapta Polres Metro Bekasi Kota.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Nugroho & Ratnawati, (2021) Sumber : ISSN: 2337-3792 Vol. 10 No 3	Pengaruh Keterlibatan Pengelola Terhadap Kinerja Pengelola Dengan Voice Behaviour Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Pelabuhan Indonesia III Persero Regional Jawa Tengah)	1. Keterlibatan pengelola (X1) 2. Kinerja pengelola (Y)	1. Voice Behaviour (Z) 2. Objek penelitiannya PT. Pelabuhan Indonesia III Persero Regional Jawa Tengah. 3. Metode penelitiannya adalah SmartPLS	1. keterlibatan pengelola memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pengelola 2. keterlibatan pengelola memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap voice behaviour 3. voice behaviour memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pengelola. 4. variable voice behaviour mampu memediasi hubungan antara variabel keterlibatan pengelola dan kinerja
2	Alamsyah & Ardiana, (2025) Sumber : e-ISSN: 3025-7859; p-ISSN: 3025-7972 Vol.3, No.3	Pengaruh Keterlibatan Pengelola, Pengembangan Karir, Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pengelola Pada Cv. Berkat Utama Perkasa Nganjuk Jawa Timur	1. Keterlibatan pengelola (X1) 2. Kinerja pengelola (Y)	1. Pengembangan karir (X2) 2. Komunikasi Eksternal (X3) 3. Objek penelitiannya Pada Cv. Berkat Utama Perkasa Nganjuk Jatim	1. Keterlibatan Pengelola berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pengelola 2. Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pengelola 3. Komunikasi Internal berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pengelola 4. Secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pengelola

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Penelitian	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
3	Thahir et al., (2022) Sumber : ISSN : 2614- 851X Volume 5 No 3	Pengaruh Pemberdayaan dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pengelola Bank Sulselbar Cabang Pangkep	1. Efikasi Diri (X2) 2. Kinerja Pengelola (Y)	1. Pemberdayaan (X) 2. Objek Penelitiannya pada Pengelola Bank Sulselbar Cabang Pangkep	1. Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja pengelola. 2. Efikasi diri berpengaruh positif terhadap kinerja pengelola.
4	Sasmita & Frendika, (2023) Sumber : e-ISSN: 2798- 660; p-ISSN : 2808-3032 Volume 3 No 1	Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja di Apotek Ating Grup	1. Efikasi diri (X1) 2. Kinerja (Y)	1. Lingkungan Kerja (X2) 2. Objek Penelitiannya di Apotek Ating Grup	1. Pengaruh efikasi diri terhadap kepuasan kerja memiliki hasil positif dan signifikan 2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memiliki hasil positif dan signifikan 3. Pengaruh secara simultan efikasi diri dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memiliki hasil positif dan signifikan

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Penelitian	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
5	Affandi, (2023) Sumber : E ISSN : 2987-7911 Volume 01 No 01	Pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Pengelola yang Dimediasi oleh Kepercayaan Organisasi pada Pengelola Sat Samapta Polres Metro Bekasi Kota	1. Kepemimpinan Melayani (X1) 2. Kinerja Pengelola (Y)	1. Kepercayaan Organisasi (Z) 2. Objek Penelitiannya di Sat Samapta Polres Metro Bekasi Kota	1. Kepemimpinan Melayani berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pengelola 2. Kepemimpinan Melayani berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepercayaan Organisasi 3. Kepercayaan Organisasi tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pengelola 4. Kepemimpinan Melayani berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pengelola yang dimediasi

2.3. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Hubungan Efikasi Diri (X₁) Terhadap Kinerja (Y)

Luthans, Youssef-Morgan & Avolio (2011:11) dalam konsep *Psychological Capital (PsyCap)*, efikasi diri adalah salah satu dari empat komponen penting (bersama harapan, ketahanan, dan optimisme) yang berkontribusi terhadap kinerja kerja yang unggul. Individu dengan efikasi diri tinggi cenderung menetapkan tujuan yang lebih menantang dan menunjukkan usaha yang lebih gigih dalam mencapainya.

Efikasi diri (*self-efficacy*) merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam mengorganisasi dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu (Bandura, 1997). Dalam konteks organisasi, efikasi diri berperan penting dalam mendorong pengelola untuk menetapkan tujuan yang lebih menantang serta menunjukkan usaha yang lebih gigih dalam mencapainya (Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2021). Efikasi diri juga menjadi salah satu dari empat komponen utama dalam konsep *Psychological Capital (PsyCap)* bersama dengan harapan (*hope*), ketahanan (*resilience*), dan optimisme (*optimism*).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa efikasi diri memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pengelola. Tims et al. (2014) menemukan bahwa pengelola dengan efikasi diri tinggi cenderung lebih proaktif dalam melakukan *job crafting* pada hari-hari ketika mereka merasa mandiri. Perilaku proaktif ini berkontribusi terhadap peningkatan kinerja harian melalui kenikmatan kerja yang lebih tinggi. Selain itu, Na-Nan & Sanamthong (2020) mengungkapkan bahwa efikasi diri tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga

melalui mekanisme peningkatan motivasi, dukungan tempat kerja, dan transfer pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa pengelola yang memiliki keyakinan tinggi terhadap kemampuannya lebih termotivasi untuk berprestasi, terbuka terhadap pelatihan, dan mampu mengoptimalkan sumber daya kerja dengan baik. Secara keseluruhan, individu dengan efikasi diri yang tinggi cenderung lebih produktif, fokus, dan efektif dalam menghadapi tekanan kerja, sehingga berdampak positif terhadap kinerja mereka di lingkungan organisasi.

H1 : Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

2.3.2 Hubungan Employee Engagement (X₂) Terhadap Kinerja (Y)

Employee Engagement merupakan faktor penting yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pengelola. Menurut Bakker & Leiter (2010:12), pengelola yang memiliki engagement tinggi menunjukkan energi (*vigor*), dedikasi, dan penyerapan (*absorption*) dalam bekerja, sehingga mereka lebih bersemangat, tekun, serta mampu menyelesaikan tugas dengan hasil yang optimal. Hal ini sejalan dengan Kahn (1990:694) yang menegaskan bahwa keterlibatan individu secara penuh—baik fisik, kognitif, maupun emosional mendorong munculnya perilaku kerja positif yang berdampak langsung pada kinerja.

Employee Engagement memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja, salah satunya melalui proses kreatif yang dihasilkan sebagai dampak dari adanya keterlibatan pengelola dalam suatu organisasi (Eschleman et al., 2014:71). Keterlibatan pengelola memberikan ruang yang lebih luas bagi pengelola untuk dapat mengekspresikan dirinya dalam mengerjakan tugas yang diberikan sehingga akan memunculkan pemikiran kreatif dari pengelola.

Menurut Gheisari et al., (2014:43) juga menyatakan bahwa keterlibatan pengelola memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pengelola dengan menitik beratkan pada faktor sosial seperti kerja tim, partisipasi pengambilan keputusan dan seberapa besar pengelola mendukung tujuan organisasi.

Hubungan antara *Employee Engagement* memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karena pengelola yang merasa terlibat cenderung lebih produktif, berkualitas, dan termotivasi dalam bekerja. Pengelola yang terlibat akan berusaha lebih keras untuk menyelesaikan tugas dengan baik, memberikan hasil berkualitas tinggi, dan mencari cara untuk meningkatkan efisiensi. Mereka juga lebih proaktif dan mengambil inisiatif untuk menyelesaikan masalah atau berinovasi, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja tim dan organisasi. Selain itu, keterlibatan pengelola mengurangi tingkat absensi dan turnover karena mereka merasa memiliki keterikatan emosional terhadap pekerjaan dan perusahaan. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan harmonis, mendukung kerja sama antar tim, serta meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi. Secara keseluruhan, keterlibatan pengelola yang tinggi akan meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara signifikan.

H2 : *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

2.3.3 Hubungan *Servant Leadership* (X₃) Terhadap Kinerja (Y)

Servant leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pelayanan kepada bawahan sebagai prioritas utama. Pemimpin dengan karakter servant leader berfokus pada pemberdayaan, pengembangan, serta kesejahteraan bawahan sehingga menciptakan iklim kerja yang positif. Menurut Greenleaf (1977:

27), pemimpin yang melayani akan menumbuhkan rasa percaya, loyalitas, dan komitmen bawahan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu maupun organisasi.

Laub (1999: 83) juga menegaskan bahwa *servant leadership* berkontribusi besar dalam membangun hubungan interpersonal yang sehat di tempat kerja. Dengan adanya kepedulian, dukungan, dan dorongan dari pemimpin, pengelola merasa dihargai dan lebih bersemangat dalam menjalankan tanggung jawabnya. Hal ini berimplikasi pada meningkatnya produktivitas serta kualitas kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh positif terhadap kinerja. kepemimpinan pelayan adalah pendekatan kepemimpinan dimana pemimpin berfokus pada pelayanan kepada bawahan dan mendorong pemberdayaan pengelola Silvia (Amareta,2023). Penerapan Kepemimpinan pelayan di perusahaan dapat dilakukan dengan cara mendorong pemimpin untuk mengadopsi perilaku *servant leadership* melalui pelatihan dan pengembangan kepemimpinan.

Membangun budaya organisasi yang mendukung *servant leadership*, dengan memberikan penghargaan dan pengakuan kepada pemimpin. Menurut Liden, Wayne, Zhao, dan Henderson (2019:14), *servant leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Para pemimpin *servant* yang memberikan perhatian dan dukungan kepada bawahannya mampu meningkatkan rasa percaya diri, otonomi, dan rasa memiliki bawahan dalam pekerjaan.

H3 : *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

2.3.4 Hubungan Efikasi Diri, *Employee Engagement* dan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja

Efikasi diri, *employee engagement*, dan *servant leadership* memiliki peran penting dalam mendorong peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Efikasi diri sebagai keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas membuat seseorang lebih optimis, berani menetapkan tujuan menantang, serta gigih menghadapi hambatan, sehingga berdampak positif terhadap hasil kerja (Bandura, 1997; Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2021). Di sisi lain, keterlibatan pengelola (*employee engagement*) mendorong individu untuk menyalurkan energi fisik, kognitif, dan emosional secara penuh dalam pekerjaannya. Hal ini tercermin dalam dedikasi, antusiasme, serta daya tahan tinggi yang pada akhirnya meningkatkan kinerja (Kahn, 1990; Schaufeli & Bakker, 2010).

Sementara itu, *servant leadership* sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan bawahan mampu menciptakan kepercayaan, loyalitas, dan komitmen kerja, sehingga memotivasi pengelola untuk berkinerja lebih baik. Kepemimpinan yang ditandai dengan sikap mendengarkan, empati, kesadaran, dan komitmen terhadap pertumbuhan orang lain terbukti berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas organisasi (Greenleaf, 1977; Spears, 2002). Dengan demikian, ketiga variabel tersebut saling melengkapi dalam membentuk kinerja yang optimal, baik melalui kekuatan internal individu maupun dukungan eksternal dari kepemimpinan.

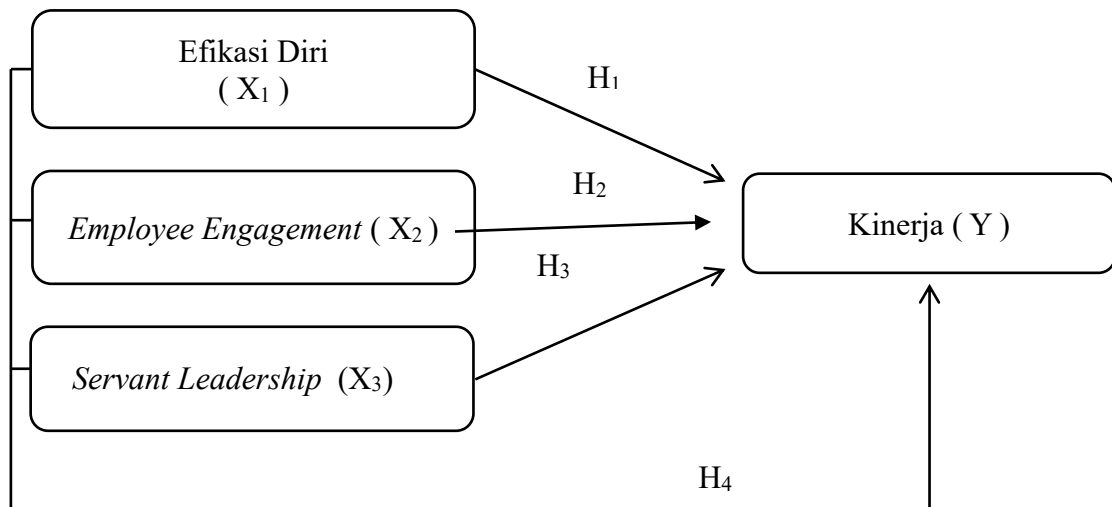
Dilain sisi Kepemimpinan secara umum memiliki sudut pandang bahwa kepemimpinan melibatkan pengaruh, meskipun tidak semua mempengaruhi kemampuan kepemimpinan. Berdasarkan tinjauan terhadap definisi kepemimpinan,

Bugis et al dalam Yohanes Mardinata Rusli (2023:3). Berdasarkan definisi, teori dan penelitian terdahulu maka dapat di tarik hipotesis sebagai berikut :

H4 : Efikasi Diri, *Employee Engagement* dan *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja

2.4. Karangka Penelitian

Kerangka penelitian dapat diartikan sebagai model penelitian yang terdiri dari berbagai variabel bebas dan terikat yang menjadi satu kesatuan (Kasmir, 2022:105). Dalam penelitian ini variabel independen adalah Efikasi Diri (X1), *Employee Engagement* (X2) dan *Servant Leadership* (X3) sedangkan yang menjadi variabel dependen adalah Kinerja (Y).



Sumber : Kasmir (2022:152)

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian