

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Teori Social exchange

Teori *Social exchange* atau Teori Pertukaran Sosial adalah hubungan antar manusia dibentuk dan dipertahankan berdasarkan prinsip timbal balik. Dalam perspektif ini, individu melakukan interaksi sosial dengan harapan memperoleh keuntungan dan meminimalkan kerugian, serupa dengan prinsip dalam pertukaran ekonomi. Menurut Ahmad *et al.*, (2023), Teori pendekatan *social exchange* lebih menekankan pada persoalan sisi psikologis interaksi sosial antara individu yang satu dengan individu lainnya, dalam membangun suatu hubungan kepercayaan, dan rasa saling memahami dalam interaksi sosial. Dalam konteks *servant leadership*, teori ini sangat relevan, karena pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan melayani cenderung menempatkan kebutuhan, kesejahteraan, dan pengembangan bawahan sebagai prioritas utama. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil oleh atasan, mereka cenderung membalasnya dengan loyalitas, semangat kerja, dan peningkatan kinerja. Dengan demikian, *servant leadership* menciptakan hubungan sosial yang saling menguntungkan antara pemimpin dan karyawan, sesuai dengan prinsip timbal balik yang ditekankan dalam teori pertukaran sosial.

2.2 Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) adalah komponen paling diperlukan dalam suatu organisasi, mencakup semua individu yang memberikan kontribusi melalui keterampilan dan pengetahuan mereka untuk mencapai tujuan kolektif. SDM tidak hanya berperan sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai sumber inovasi dan kreativitas yang dapat mendorong perkembangan perusahaan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia yang dapat kita lihat bahwa memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kreativitas, serta mampu diarahkan sesuai dengan visi perusahaan yang ingin dicapai (Rubi Babullah, 2024:118).

2.3 Kompetensi

Menurut Riani (2023), menyatakan bahwa kompetensi karyawan merupakan karakteristik yang mencakup motif, konsep diri, nilai, pengetahuan, dan keahlian dalam melaksanakan pekerjaan profesional. Menurut Marhamah Izat Rodliyah *et al* (2024), menjelaskan bahwa kompetensi karyawan mencakup pengetahuan, keterampilan, nilai, dan motivasi, yang menjadi dasar perilaku serta standar kerja yang diharapkan oleh organisasi. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, yang didasarkan pada keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja individu. Kompetensi juga mencakup beberapa lingkup yang memadai untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan, serta mencakup keterampilan dan keahlian yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

2.3.1 Indikator Kompetensi

Menurut Riani, (2023), dijelaskan beberapa aspek penting indikator kompetensi, antara lain:

1. *Motif*: Dorongan internal yang mempengaruhi individu untuk mencapai tujuan tertentu dalam pekerjaan.
2. *Trait* (Sifat Diri): Karakteristik pribadi yang mempengaruhi cara individu berperilaku dan berinteraksi dengan orang lain.
3. *Sikap* (Konsep Diri): Pandangan dan nilai-nilai yang dimiliki individu yang mempengaruhi cara mereka menghadapi situasi di tempat kerja.
4. *Knowledge* (Pengetahuan): Informasi dan pemahaman yang dimiliki individu terkait dengan bidang pekerjaan mereka.
5. *Skill* (Keterampilan): Kemampuan praktis yang dimiliki individu untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu dengan efektif.

2.4 Kompensasi

Menurut Dhafa Herlambang Wisanggeni *et al.*, (2024), kompensasi memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja. Strategi kompensasi yang adil, kompetitif, dan berbasis kinerja terbukti dapat meningkatkan loyalitas serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Menurut Aswaruddin, (2023), kompensasi merupakan suatu bentuk imbal jasa atau penghargaan yang diberikan kepada individu karena telah melaksanakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu yang ditugaskannya atau telah mencapai suatu standar atau target yang ditetapkan.

Berdasarkan pendapat para ahli, menyatakan bahwa kompensasi mencakup semua bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai bentuk penghargaan atas pekerjaan yang mereka lakukan untuk perusahaan. Sementara itu, kompensasi juga mendefinisikan sebagai segala bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

2.4.1 Indikator Kompensasi

Menurut Nimas (2025), terdapat beberapa jenis kompensasi yang perlu diperhatikan:

1. Kompensasi tidak langsung jaminan adalah bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan yang tidak terkait langsung dengan kinerja atau prestasi kerja mereka. Jaminan ini berfungsi untuk memberikan perlindungan dan kenyamanan bagi karyawan dalam menjalankan tugas mereka:
2. Jaminan Asuransi: Ini mencakup perlindungan finansial bagi karyawan dan keluarganya dalam hal terjadi risiko seperti kecelakaan, sakit, atau kematian. Asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan asuransi kecelakaan kerja.
3. Jaminan Keamanan Pegawai: Ini berkaitan dengan upaya perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman bagi karyawan. Hal ini bisa mencakup kebijakan keselamatan kerja, pelatihan keselamatan, dan perlindungan terhadap risiko di tempat kerja.

4. Jaminan Cuti: Karyawan diberikan hak untuk mengambil cuti, baik itu cuti tahunan, cuti sakit, atau cuti melahirkan. Jaminan ini penting untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.
5. Jaminan Kafetaria: Ini merujuk pada fleksibilitas dalam pengaturan jam kerja dan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan, seperti tempat makan atau layanan lainnya yang mendukung kesejahteraan karyawan.
6. Kompensasi tidak langsung adalah bentuk imbalan yang umumnya tidak terhubung langsung dengan kinerja karyawan. Namun, kompensasi ini tetap dianggap signifikan karena dapat memengaruhi sikap karyawan, tuntutan dari serikat pekerja, persaingan di dalam organisasi, serta merupakan elemen dari peraturan pemerintah.

2.5 *Servant Leadership*

Menurut Fauzan *et al.*, (2024), *Servant leadership* adalah Pemimpin pelayan adalah orang yang memulai kepemimpinannya dengan melayani orang lain. Ia melakukan hal tersebut karena peduli pada kebutuhan orang lain dan menempatkan kebutuhan orang lain sebagai prioritas tertinggi.

2.5.1 Indikator *Servant leadership*

Menurut Ravitasari & Pujianto, (2024)), *Servant leadership* memiliki beberapa ciri khas, yaitu:

1. Kerendahan hati: Pemimpin tidak mengutamakan diri sendiri, tetapi selalu menghormati dan mengakui kontribusi bawahan.
2. Kasih: Menunjukkan kepedulian sejati terhadap kebutuhan dan kesejahteraan karyawan.
3. Kepercayaan: Menciptakan rasa aman bagi bawahannya untuk berkembang.
4. Pemberdayaan: Memfasilitasi pengembangan potensi dan kemandirian karyawan.
5. Visi : Menetapkan arah dan tujuan yang jelas, serta memperkuat komitmen tim.

2.6 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai mutu pekerjaan, jumlah hasil yang dicapai, ketepatan waktu, serta kemampuan berkolaborasi dalam tim. Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti motivasi, keterampilan, lingkungan kerja, dan dukungan dari manajemen. Dengan kata lain, kinerja karyawan adalah cerminan dari kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Adiba (2023:27), jika kinerja karyawan baik, perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan lebih cepat sebaliknya, Jika kinerja karyawan buruk, hasilnya akan berbeda. Oleh karena itu, perusahaan perlu berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2.6.1 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Salsabilla *et al.*, (2025), kinerja karyawan diukur berdasarkan standar yang ditetapkan oleh organisasi. pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu:

1. Kuantitas Pekerjaan: Tenggat waktu dalam menyelesaikan tugas yang diselesaikan dalam tepat waktu, Sehingga dapat mencerminkan produktivitas.
2. Kualitas Pekerjaan: Tingkat kepuasan dan akurasi hasil kerja yang dihasilkan.
3. Kemandirian: Sejauh mana pengalaman karyawan yang bisa diandalkan dan menyelesaikan tugas tanpa pengawasan pemimpin.
4. Inisiatif: Kemampuan karyawan untuk mengambil tindakan proaktif dalam menyelesaikan tugas.
5. Adaptabilitas: Kemampuan wajib yang harus dimiliki semua karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang akan datang.

2.7 Hubungan Antar Variabel

2.7.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap *Servant leadership*

Kompetensi adalah kemampuan atau kapasitas individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan tertentu dengan efektif dan efisien. Ini mencakup kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam konteks tertentu. Menurut Arifin *et al.*, (2024:975) Kompetensi adalah Salah satu aspek penting dari *Servant leadership* guna untuk pengembangan individu dalam meningkatkan produktivitas kinerja. Berdasarkan para ahli, Dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan elemen kunci yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas.

2.7.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap *Servant Leadership*

Kompensasi adalah segala bentuk imbalan atau balas jasa yang diterima sebagai penghargaan atas kontribusi atau pekerjaan yang telah mereka lakukan untuk organisasi atau perusahaan. Menurut Lazuardi (2025) Kompensasi elemen penting *Servant Leadership* untuk menginvestasikan sumber daya dalam merumuskan kebijakan kompensasi yang kompetitif, yang tidak hanya mencakup gaji yang layak, tetapi juga tunjangan dan insentif yang menarik. Berdasarkan para ahli, Dapat disimpulkan kompensasi merupakan faktor pendukung praktik *Servant Leadership*, karena mencerminkan upaya organisasi dalam menghargai kontribusi karyawan melalui kebijakan yang adil, kompetitif, dan menyeluruh, baik dalam bentuk gaji, tunjangan, maupun insentif.

2.7.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi dapat kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dimiliki oleh individu yang memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan efektif. Kompetensi menjadi fondasi utama dalam menentukan seberapa baik seorang kinerja karyawan menjalankan tanggung jawabnya. Menurut Salsabilla *et al.*, (2025), kompetensi.penting.untuk meningkatkan daya saing bagi masing-masing karyawan agar bisa terus.berinovasi dan berkreasi serta menjadi acuan untuk bersaing secara sehat sesama karyawan. Berdasarkan para ahli, dapat dikatakan bahwa Kompetensi merupakan perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang sangat membantu terhadap kinerja karyawan dalam lingkup bekerja secara efektif. Kompetensi juga mendorong daya saing, kreativitas, dan inovasi, serta menciptakan persaingan sehat antar karyawan.

2.7.4 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan faktor pendorong yang motivasi, meningkatkan kinerja, dan membuat karyawan merasa dihargai terhadap kinerja yang telah diberikan. Hal ini juga memperkuat loyalitas serta mengurangi keinginan untuk keluar dari perusahaan. Menurut Adiba dkk (2023:28) Salah satu fungsi kompensai yaitu dapat menajdi salah satu motivasi untuk karyawan agar bekerja lebih baik. Berdasarkan Para Ahli, dapat simpulkan bahwa kompensasi sangat berhubungan dengan kinerja karyawan dikarenakan menyangkut gaji,insentif,dan bonus terhadap kinerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan.

2.7.5 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Mustaki dkk (2025), Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, *Servant Leadership* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat *Servant Leadership* dan kualitas lingkungan kerja, semakin tinggi pula kinerja karyawan.

2.7.6 Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Servant Leadership*

Kompetensi merupakan faktor yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang baik akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, kompensasi yang adil dan memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja terhadap perusahaan dan pada akhirnya berdampak positif pada kinerja. Namun, pengaruh keduanya dapat diperkuat melalui peran mediasi *Servant Leadership*. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada pelayanan, empati, dan pemberdayaan karyawan, sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan mendorong pengembangan potensi karyawan secara optimal. Dengan demikian, *Servant Leadership* dapat memperkuat hubungan antara kompetensi dan kompensasi terhadap peningkatan kinerja karyawan dan diterapkan pada organisasi tenaga kerja bongkar muat (TKBM).

2.8 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Riani, (2023)	Kompetensi Karyawan: Analisis Pengetahuan, Keterampilan, Nilai, Konsep Diri, Karakteristik Pribadi Dan Motif	Analisi pengetahuan (X1), Keterampilan Nilai(X2), Konsep diri (X3), Karakteristik Pribadi dan Motif (Y)	Hasil Penelitiann ini adalah temuan menekankan bahwa kompetensi bukan sekadar kemampuan teknis, melainkan mencakup dimensi psikologis dan karakter, yang secara bersama-sama membentuk kinerja efektif di tempat kerja.

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
2.	Nimas dkk (2025)	Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	Kompetensi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Kompensasi (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, Gaya kepemimpinan, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketiganya menjelaskan 58,5% variasi kinerja, sisanya dipengaruhi faktor lain.
3.	Ravitasari (2024)	<i>Servant Leadership Style: Successful Women Leaders in Entrepreneur</i>	<i>Servant Leadership Style (X) Successful Women Leaders in Entrepreneur (Y)</i>	<i>Servant Leadership</i> secara nyata ditetapkan oleh pemimpin perempuan dalam sektor UMKM.

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
4.	Wijonarko Gugus, (2023)	Pengaruh Kreativitas Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Surya Plastik Utama Di Surabaya.	Kreativitas (X1) Budaya Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Kedua Variabel Berpengaruh Signifikan. Secara Simultan, Keduanya Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja.
5.	Salsabilla (2025)	Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Semangat Kerja Sebagai Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Bukittinggi.	Kompetensi (X1) Disiplin kerja (X2) Semangat kerja (Z) Kinerja pegawai (Y)	kompetensi dan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung, namun keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
6.	Hanna Ester Kalangi dkk (2023)	Faktor-Faktor Kepemimpinan Dan Aspek-Aspek Karyawan Yang Mempengaruhi Kinerja Di Perusahaan Pdam Surya Sembada Kota Surabaya	<i>Servant Leadership</i> (X1) Komitmen Organisasi (X2) Disiplin Kerja (X3) Komunikasi (X4) Kemampuan/Skill (X5) Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel bebas memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan di PDAM Surya Sembada Surabaya.
7.	Kapal dkk (2023)	Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Tenaga Kerja Bongkar Muat: Kompetensi, Pelatihan dan usia.	Kompetensi (X1) Pelatihan (X2) Usia (X3) Kinerja tenaga kerja bongkar muat (Y)	Kompetensi, pelatihan, dan usia berpengaruh terhadap kinerja tenaga kerja bongkar muat.

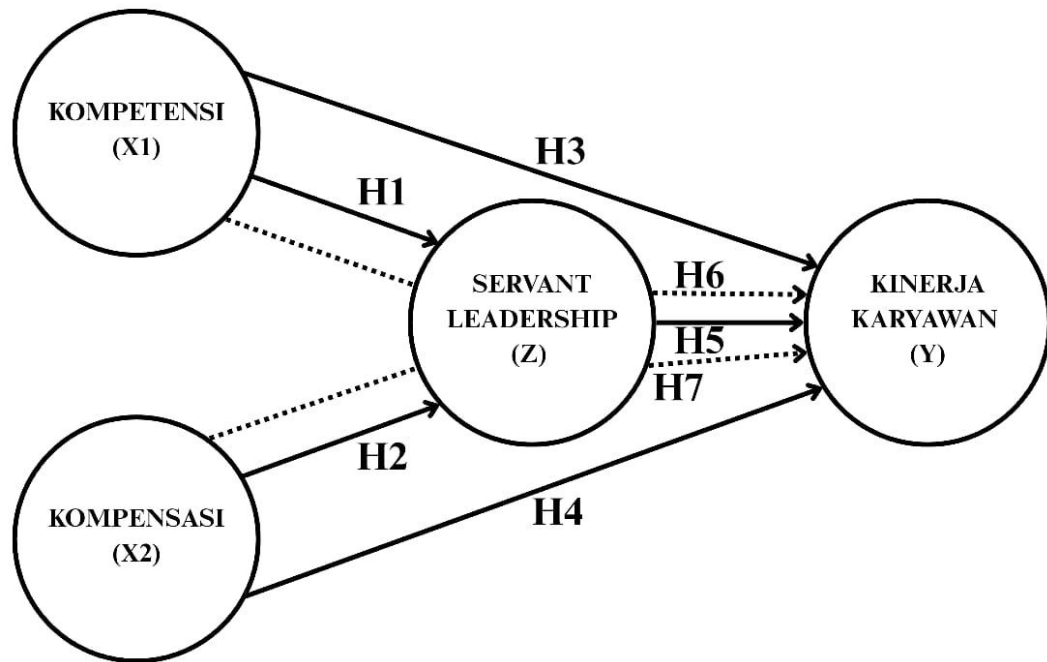
NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
8.	Rismawati dkk (2021)	Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Bebas (X): Kompetensi kerja. Variabel Terikat (Y): Kinerja karyawan.	Hasil regresi linier sederhana hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan, dengan koefisien regresi 0,149, yang mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi meningkatkan kinerja.
9.	Agustini dkk (2022)	Pengaruh Kompensasi, <i>Servant Leadership</i> Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kompensasi (X1) <i>Servant Leadership</i> (X2) Disiplin Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Kompensasi, <i>Servant Leadership</i> , Dan Disiplin Kerja Memiliki Pengaruh Positif Dan Signifikan

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		Pada Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar.		
10.	Ayuningtyas dkk (2023)	<i>Servant Leadership</i> dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Komitmen Organisasi pada PT Cometic Perkasa Abadi Semarang.	<i>Servant Leadership</i> (X1) Kompensasi (X2) Komitmen Organisasi (Z) Kinerja Karyawan (Y)	Hasil Analisis Menunjukkan Bahwa Variabel <i>Servant Leadership</i> , Kompensasi, Dan Komitmen Organisasi Dapat Menjelaskan 67,7% Variasi Kinerja Karyawan

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

2.9 Kerangka Konseptual

Berikut kerangka konsep penelitian dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2. 1 Kerangka Model Konseptual

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

2.10 Hipotesis

Menurut Junaedi & Wahab (2023), Hipotesis pada dasarnya merupakan proposisi atau anggapan yang mungkin benar, yang digunakan sebagai dasar pembuatan suatu keputusan atau penelitian lebih lanjut, namun karena bersifat sementara, perlu diuji kebenarannya melalui data observasi.

- H1 : Kompetensi secara signifikan berpengaruh terhadap *Servant Leadership* pada Koperasi Usaha Karya Surabaya
- H2 : Kompensasi secara signifikan berpengaruh terhadap *Servant Leadership* pada Koperasi Usaha Karya Surabaya
- H3 : Kompetensi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Koperasi Usaha Karya Surabaya

- H4 : Kompensasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Koperasi Usaha Karya Surabaya
- H5 : *Servant Leadership* secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Koperasi Usaha Karya Surabaya
- H6 : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Usaha Karya Surabaya melalui *Servant Leadership*
- H7 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Servant Leadership*