

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan tempat atau wadah yang terdiri dari sekumpulan individu dengan berbagai karakter untuk mencapai tujuan bersama. Suatu organisasi perlu melakukan strategi untuk mengatasi perbedaan karakter tersebut, dengan cara menggabungkan karakter individu menjadi sebuah kesatuan guna mencapai tujuan organisasi. Organisasi dapat mencapai tujuannya apabila memiliki sumber daya manusia yang tepat. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam keberhasilan kegiatan organisasi. Hal ini disebabkan, sumber daya manusia menjadi salah satu faktor terpenting yang akan secara langsung terlibat dalam pelaksanaan kegiatan organisasi dan berperan dalam meningkatkan organisasi dalam mencapai tujuan. Sumber daya manusia merupakan individu yang bekerja sebagai penggerak dalam sebuah organisasi, baik perusahaan maupun institusi dan berfungsi sebagai aset yang perlu dilatih dan dikembangkan kemampuannya (Ansory, 2018:59).

Organisasi harus memiliki manusia yang berkualitas dan berkompeten, serta memiliki kemampuan dan keterampilan yang optimal. Organisasi harus mengelola sumber daya manusianya agar dapat meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan dikenal sebagai faktor yang secara signifikan dapat mempengaruhi profitabilitas organisasi. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan

dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan beban tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017:67). Upaya meningkatkan kinerja pada seluruh karyawan dalam suatu perusahaan dapat dipengaruhi melalui pendekatan gaya kepemimpinan dan *servant leadership* mampu untuk mempengaruhi kinerja karyawan (Agatha dan Go, 2021:63), dan juga dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi (Sumiatik dkk., 2021:214).

Para pemimpin organisasi berperan penting dan berpengaruh dalam keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Selain itu, gaya kepemimpinan dianggap sebagai aspek pertama dan terpenting dalam sebuah keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Gaya kepemimpinan memiliki banyak tipe, salah satu yang dapat diterapkan yaitu *servant leadership* (Nouthouse, 2013:5). *Servant* memiliki arti pelayan dan *leadership* berarti kepemimpinan, karena itu *servant leadership* berarti kepemimpinan yang melayani. Maksud dari melayani disini yaitu pemimpin yang dapat mendengarkan setiap kebutuhan dan membantu para karyawan untuk meningkatkan kemampuan serta kualitas skill yang dimiliki.

Penerapan *servant leadership* dalam suatu organisasi pada dasarnya digunakan untuk meningkatkan kinerja terhadap seluruh pegawai, hal tersebut sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Riyadi dkk., (2020:4639) penelitian membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Kantor Witel Bandung. Xiongying, N dan Boku, Z.G. (2021:60) menyimpulkan bahwa hasil penelitian *servant leadership* memiliki dampak positif terhadap kinerja

pegawai di Kementerian Pendapatan Ethiopia. Keberhasilan dari kegiatan sebuah organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau manajemen dan komitmen pemimpin yang menjadi puncak organisasi terhadap investasi energi yang diperlukan serta upaya pribadi seorang pemimpin (Ruslinawati dan Prasetya, 2021:43).

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Pung's Zulkarnain & Rekan. KJPP Pung's Zulkarnain & Rekan merupakan sebuah kantor jasa yang berbentuk *partnership* di bidang Jasa Penilaian. Sebelum menjadi KJPP, badan usaha ini dibangun dengan nama PT. Bahana Appresindo yang telah berdiri pada tahun 1990. Tahun 2006 organisasi ini mengalami perubahan kepemilikan serta struktur organisasinya, pada akhirnya perusahaan menyesuaikan badan usahanya menjadi KJPP pada tahun 2008. Pemimpin perusahaan serta seluruh karyawan merupakan anggota MAPPI (Masyarakat Anggota Profesi Penilai Indonesia).

Jasa penilai publik merupakan sebuah profesi dimana seseorang melakukan penilaian terhadap suatu bisnis dan aset secara eksternal, berdasarkan perhitungan dan harga pasaran. Penilai publik juga memberikan pendapat sehingga estimasi terkait nilai ekonomis sebuah objek penilaian sesuai dengan Standar Penilai Indonesia (SPI) dan Kode Etik Penilai Indonesia (KEPI). KJPP memiliki dua bentuk badan usaha, yaitu perseorangan dan persekutuan. Perbedaannya terdapat pada jumlah pengelolanya, KJPP Perseorangan umumnya dibentuk dan digerakkan seorang penilai publik yang merangkap menjadi pemimpin. Sedangkan KJPP persekutuan dilaksanakan

oleh minimal dua orang penilai publik, seseorang diantara mereka berperan sebagai rekan, lalu yang lain sebagai pemimpin rekan. Adapun jasa penilai yang dilakukan ini meliputi aktiva berwujud, antara lain properti residensial, komersial, industri, bahkan peralatan mesin dan perkebunan.

Berdasarkan penyebaran kuesioner pra survei kepada karyawan KJPP Pung's Zulkarnain & Rekan yang bertujuan untuk mengumpulkan data awal penelitian dan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1
Hasil Pra Survei *Servant Leadership*
KJPP Pung's Zulkarnain & Rekan

No	Uraian Pertanyaan	Setuju	Tidak Setuju
1	Pemimpin secara langsung melibatkan diri dalam aktivitas perusahaan	70%	30%
2	Intruksi yang dilakukan pemimpin jelas dan terperinci	70%	30%
3	Pemimpin memiliki pemahaman terhadap organisasi dan tujuan-tujuannya	65%	35%
4	Pemimpin mendengarkan dan menerima laporan hasil pekerjaan karyawan	60%	40%
5	Pemimpin memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi	35%	65%

(Sumber: Data Primer diolah, 2023)

Berdasarkan tabel 1 hasil pra survei tersebut, terlihat bahwa pemimpin KJPP Pung's Zulkarnain & Rekan sudah menerapkan gaya kepemimpinan yang melayani, namun dalam pengaplikasian gaya kepemimpinan masih dapat dikatakan belum optimal. Hal ini terlihat dari hasil pra survei yang memiliki skor tergolong rendah. Selain itu, karyawan merasa bahwa pemimpin belum

menerapkan *servant leadership* dengan benar dan belum berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Penerapan *servant leadership* sebagai gaya kepemimpinan oleh seorang pemimpin harus menjadi sarana bagi karyawan untuk lebih termotivasi dan kinerja semakin produktif. Oleh sebab itu, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terkait penerapan *servant leadership*.

Komitmen memiliki hubungan yang kuat serta keterkaitannya dengan organisasi ditingkat emosional. Seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi dapat dilihat dengan sikap yang dilakukannya seperti bangga terhadap perusahaan, bersedia memihak perusahaan dan menjaga kesetiaan pada perusahaan. Namun untuk mengetahui hal tersebut dilakukan penyebaran kuesioner terkait dengan komitmen organisasi kepada karyawan KJPP Pung's Zulkarnain & Rekan dan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 2
Hasil Pra Survei Komitmen Organisasi
KJPP Pung's Zulkarnain & Rekan

No	Uraian Pertanyaan	Setuju	Tidak Setuju
1	Karyawan bersedia melakukan usaha-usaha untuk meningkatkan perusahaan	50%	50%
2	Karyawan bersedia menghabiskan seluruh sisa karir di perusahaan	20%	80%
3	Karyawan memiliki keinginan untuk tetap tinggal di perusahaan/organisasi	30%	70%
4	Karyawan nyaman dengan nilai-nilai yang dibuat oleh perusahaan	45%	55%

(Sumber: Data Primer diolah, 2023)

Berdasarkan tabel 2 hasil dari pra survei diatas terlihat bahwa tingkat komitmen dari karyawan memiliki skor yang tergolong rendah, dilihat dari nilai yang didapatkan pada uraian pernyataan nomor 2 yaitu karyawan bersedia menghabiskan seluruh sisa karir di perusahaan dan 3 yaitu karyawan memiliki keinginan untuk tetap tinggal di perusahaan/organisasi. Sehingga dari hasil tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat masalah pada komitmen karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan kegiatan pra survei yang dilakukan oleh penulis dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan KJPP Pung's Zulkarnain & Rekan diperoleh informasi bahwa terdapat indikasi penurunan kinerja karyawan.

Tabel 3
Hasil Pra Survei Kinerja Karyawan
KJPP Pung's Zulkarnain & Rekan

No	Uraian Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
Ketepatan Penyelesaian Tugas			
1	Hasil pekerjaan saya sesuai dengan apa yang diharapkan/diperintahkan atasan.	70%	30%
2	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.	40%	60%
3	Saya menyelesaikan tugas yang diberikan dengan batas waktu pekerjaan yang sudah ditetapkan.	50%	50%
Kerjasama Antar Karyawan			
4	Saya mempunyai komitmen dan tanggung jawab dalam bekerja.	60%	40%
5	Saya memiliki pengetahuan yang luas agar dapat membantu karyawan lain dalam pengambilan keputusan.	40%	60%

No	Uraian Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
6	Saya memiliki waktu yang luang untuk membantu karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan.	30%	70%

(Sumber: Data Primer diolah, 2023)

Berdasarkan tabel 3 hasil dari pra survei diatas terlihat bahwa pada kategori ketepatan penyelesaian tugas karyawan sudah melakukan pekerjaannya dengan cukup baik, sedangkan pada kategori kerjasama antar karyawan menunjukkan hasil yang kurang baik. Hal ini terlihat dari persentase karyawan yang memilih tidak setuju lebih banyak dibandingkan dengan karyawan yang menjawab setuju.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Setiawan dan Kartika (2014:1477) diketahui bahwa kinerja karyawan dapat diukur dari indikator: ketepatan penyelesaian tugas, kesesuaian jam kerja, tingkat kehadiran dan kerjasama antar karyawan. Indikator pengukur kinerja karyawan tersebut belum sepenuhnya terlaksanakan di KJPP Pung's Zulkarnain & Rekan. Data pendukung lainnya yang menyebabkan kinerja karyawan menurun dapat dilihat dari tingkat kehadiran karyawan yang menurun, berikut disajikan data kehadiran karyawan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4
Data Kehadiran Karyawan
KJPP Pung's Zulkarnain & Rekan

Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Total Karyawan yang hadir seharusnya	Absensi	Total Kehadiran Karyawan	Persentase (%)
Maret	30	18	540	24	516	4,44%
April	30	14	420	23	397	5,48%
Mei	30	21	630	18	612	2,86%

(Sumber: Diolah dari data primer, 2023)

Berdasarkan tabel 4 data kehadiran karyawan di KJPP Pung's Zulkarnain & Rekan dapat dilihat bahwa tingkat ketidakhadiran masih terbilang tinggi dimana masih banyaknya karyawan yang melakukan absensi sehingga tingkat persentase absensi menunjukkan lebih dari 3 persen dan ini menunjukkan adanya indikasi masalah yang terjadi di dalam perusahaan khususnya pada faktor tingkat kehadiran karyawan. Perusahaan sendiri sudah menetapkan standar perihal tingkat kehadiran karyawan adalah 2% dari total kehadiran karyawan perbulan.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh komitmen organisasi, setiap karyawan dalam organisasi perlu memiliki komitmen yang tinggi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi merupakan individu yang produktif dan konsisten, serta memiliki keinginan untuk memberikan kontribusi yang besar untuk kemajuan perusahaan. Karyawan akan tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka

waktu panjang atas kemauannya sebagai dampak positif dari tingginya sikap komitmen organisasi.

Tabel 5
Data Keterlambatan Karyawan
KJPP Pung's Zulkarnain & Rekan

Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Total Karyawan yang hadir seharusnya	Total Keterlambatan Karyawan	Persentase (%) Keterlambatan
Maret	30	18	540	110	20,37%
April	30	14	420	98	23,33%
Mei	30	21	630	126	20,00%

(Sumber: Diolah dari data primer, 2023)

Berdasarkan tabel 5 data keterlambatan karyawan di KJPP Pung's Zulkarnain & Rekan dapat dilihat bahwa keterlambatan yang terjadi cenderung tinggi, keterlambatan yang terjadi mencapai persentase lebih dari 20% sedangkan perusahaan menetapkan standar perihal keterlambatan datang karyawan adalah 10% dari total kehadiran karyawan perbulan. Dari keterlambatan tersebut menunjukkan kondisi kinerja karyawan yang kurang optimal. Banyaknya karyawan yang datang terlambat menunjukkan bahwa komitmen dalam diri karyawan masih tergolong lemah, hal seperti ini jelas sangat mengganggu kinerja karyawan dalam suatu organisasi sehingga diperlukannya pembenahan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian dan penjelasan latar belakang diatas, terdapat permasalahan yang tentunya akan mempengaruhi kemajuan perusahaan dan bahkan akan mengalami kemunduran apabila kinerja karyawan tersebut tidak

diperbaiki. Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi dan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat yaitu tambahan informasi, referensi dan masukan bagi satuan kerja/instansi pemerintah dalam menerapkan pengembangan sumber daya manusia, dengan ini penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang membahas apakah *servant leadership* mempengaruhi kinerja karyawan dengan menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Oleh karena itu dalam penelitian ini penulis mengambil judul, **“PERAN *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat diidentifikasi masalahnya sebagai berikut:

1. Penerapan gaya kepemimpinan belum diterapkan secara maksimal.
2. Kurangnya kesediaan karyawan terkait komitmennya terhadap perusahaan.
3. Ketepatan penyelesaian tugas masih kurang konsisten dilakukan.
4. Minimnya pengetahuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.
5. Kerjasama antar karyawan belum dilakukan secara optimal.

6. Kesesuaian jam kerja masih belum konsisten dilakukan.
7. Tingkat kehadiran karyawan belum mencapai 100%.
8. Tingkat keterlambatan karyawan masih berada diatas standar ketetapan perusahaan.
9. Keterlambatan yang terjadi diakibatkan oleh komitmen yang kurang tinggi.
10. Pemimpin kurang mengambil sikap dalam mengatasi karyawan yang melakukan keterlambatan berulang.

C. Batasan Masalah

Dengan tujuan untuk membatasi ruang lingkup penelitian, maka penulis akan membatasi permasalahan agar lebih fokus, akurat dan tidak menyimpang dari inti permasalahan yang dibahas yakni mengenai *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel *intervening*. Pemilihan variabel *servant leadership* oleh penulis karena berasal dari salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Kasmir (2019:189-193) yaitu Gaya Kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau cara yang digunakan oleh seorang pemimpin saat menghadapi atau mengarahkan bawahannya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi mengacu pada tindakan dari seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Pemilihan variabel komitmen organisasi oleh penulis karena berasal dari salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Kasmir (2019:189-193) yaitu

Komitmen. Komitmen merupakan sikap patuh dari seseorang untuk melaksanakan kebijakan dan peraturan atau organisasi dalam bekerja. Komitmen mengacu pada tindakan dari karyawan untuk tetap ada dalam organisasi. Pemilihan *servant leadership* dipilih juga karena menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut (2018:242) yaitu Dukungan Organisasi. Dukungan organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan memiliki persepsi bahwa organisasi (lembaga, pemimpin dan rekan) memberikan dorongan, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Pemimpin memiliki peran penting dalam memberikan dukungan dalam sebuah organisasi.

Batasan masalah lainnya terkait penelitian ini antara lain mengenai tempat penelitian yang hanya dilakukan di KJPP Pung's Zulkarnain & Rekan dan responden yang meliputi Karyawan KJPP Pung's Zulkarnain & Rekan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah maka dirumuskan penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan *servant leadership* secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah gaya kepemimpinan *servant leadership* secara langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah komitmen organisasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

4. Apakah *servant leadership* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*.

F. Manfaat Penelitian

Dengan penulisan laporan ini penulis berharap bahwa penelitian ini memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis.

1. Secara Teoritis

Teori ini diharap dapat menjadi bahan kajian atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan kepemimpinan, kinerja karyawan dan komitmen organisasi. Selain itu dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori ilmu manajemen pada konsentrasi sumber daya manusia.

2. Secara Praktis

a. Bagi Penulis

Penulis dapat mengetahui, memahami, mempelajari serta menambah pengetahuan dengan menggunakan teori yang didapat dalam perkuliahan dengan kenyataannya. Serta menambah pemahaman penulis tentang *servant leadership* serta kaitannya dengan kinerja karyawan.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat dijadikan masukan informasi bagi perusahaan dan diharapkan agar perusahaan dapat mengetahui manfaat *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

G. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan digunakan untuk memaparkan secara garis besar isi dari setiap bab yang diharapkan agar memperoleh gambaran umum dari materi yang akan dibahas dari keseluruhan isi. Untuk mempermudah pembahasan dari permasalahan yang ada, maka sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini membahas tentang latar belakang penelitian, identifikasi masalah penelitian, batasan masalah penelitian, rumusan masalah penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian yang akan menentukan arah pembahasan penelitian.

BAB II STUDI PUSTAKA

Pada bab ini berisi landasan teori seperti pengertian *servant leadership*, kinerja karyawan, komitmen organisasi, penelitian terdahulu, kerangka berfikir dan hipotesis penelitian.

BAB III METODELOGI PENELITIAN

Pada bab ini terdiri dari metode atau jenis penelitian, variabel dan pengukuran, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan tentang data yang selanjutnya dianalisis dengan teknik-teknik statistis dan juga untuk menjawab secara pasti permasalahan yang sudah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan tentang kesimpulan dari hasil pembahasan dari analisis data yang telah diuraikan serta saran-saran untuk menunjang penelitian berikutnya.