

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Banyak perusahaan dalam era keterbukaan dan globalisasi ini yang menawarkan produk dan jasa dengan karakteristik yang relatif sama. Kondisi ini menciptakan persaingan yang semakin tinggi dalam dunia bisnis, menyebabkan dunia bisnis menjadi sangat kompetitif, iklim bisnis yang selalu berubah dan tidak pasti. Hal tersebut menuntut upaya dan strategi perusahaan yang tepat agar kelangsungan hidup perusahaan akan tetap terjamin.

Seiring perkembangan ilmu pengetahuan khususnya mengenai pandangan-pandangan dalam konsep kepemimpinan bahwa jika dahulunya seorang pemimpin organisasi yang memiliki wewenang penuh atas pengambilan suatu keputusan, kini para karyawan pun ikut dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Lebih jauh lagi, karyawan tidak dipandang sebagai sebuah objek dalam organisasi namun mereka diposisikan sebagai subjek di dalamnya. Maksudnya adalah bahwa para bawahan tidak lagi dinilai sebagai pekerja semata yang dapat meningkatkan produktivitas organisasi namun karyawan adalah pihak yang turut berperan besar dalam peningkatan produktivitas organisasi tersebut. Keberhasilan organisasi tidak lagi dipandang sebagai kesuksesan pemimpinnya namun keberhasilan organisasi berarti keberhasilan semua pihak yang terlibat.

Terlebih dalam era globalisasi seperti yang terjadi saat ini dimana tingkat pertumbuhan organisasi bisnis menjadi sangat tinggi. Dibutuhkan modal yang kuat untuk dapat mempertahankan eksistensi organisasi ditengah persaingan yang semakin ketat. Kekuatan modal ini terletak pada kemampuan kepemimpinan di dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, peran kepemimpinan masih sangat penting untuk menjadi perhatian. Peran kepemimpinan akan menjadi kunci kesuksesan suatu organisasi dimana roh organisasi tergambaran jelas dalam roh seorang pemimpin. Mereka adalah wujud nyata dari organisasi secara keseluruhan. Mereka yang dapat menciptakan suatu kondisi dalam organisasi. *Servant Leadership* (Kepemimpin Pelayan) hadir dengan membawa konsep yang cukup berbeda dengan konsep-konsep kepemimpinan sebelumnya. Membawa konsep yang lebih manusiawi dan lebih realistis untuk diaplikasikan dalam perkembangan organisasi di abad ini. Karyawan yang seringkali dianggap sebagai bawahan justru dianggap sebagai prioritas utama dalam pemenuhan kebutuhan. Bagaimana kondisi kenyamanan kerja dalam organisasi yang menjadi titik fokus perhatian para pemimpin dan membahas betapa pentingnya hubungan emosional antara pemimpin dengan karyawan dalam organisasi

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya, suatu organisasi akan berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawainya dengan harapan tujuan perusahaan dapat tercapai. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi

kepada organisasi antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka panjang output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif (Mathis dan Jackson, 2006)

Perubahan dalam perusahaan akan ditandai oleh kinerja karyawan yang sangat efektif yang didukung gaya kepemimpinan yang melayani dengan hati yang tulus dan terutama didunia jasa bahwa hal ini sangat baik diterapkan supaya dapat menjalin hubungan yang baik dengan para pelanggan atau bertahan dengan persaingan dengan perusahaan lain.

Peningkatan kinerja karyawan telah banyak diteliti melalui penelitian-penelitian sebelumnya dengan berbagai keragaman variabel maupun latar belakang. Penelitian sebelumnya mengidentifikasi bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa variabel yaitu *servant leadership* (Liden *et al.* 2008; Melchar & Bosco. 2010; Awan *et al.* 2012), *employee engagement* (Marcos & Sridevi. 2010; Dajani. 2015) dan *organizational citizenship behavior* (OCB) (Podsakoff *et al.* 1990; Nielsen *et al.* 2009).

Awan *et al.* (2012) meneliti bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui peran *servant leadership*, hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan *servant leadership* secara signifikan dan positif berpengaruh kepada motivasi karyawan sehingga karyawan yang termotivasi secara tidak langsung kinerjanya meningkat. *Servant-leaders* sangat memahami cara untuk mempengaruhi *followers*-nya supaya memiliki kinerja yang unggul (Liden *et al.* 2008). *Servant leaders* membangun dan mengembangkan budaya melayani pada perusahaan baik kepada bawahan, atasan,

peers maupun pihak di luar perusahaan yang kemudian akan menginspirasi anggota organisasi untuk menjadi *servant-leaders* dan menjalankan budaya pelayanan untuk meraih tujuan perusahaan.

Penelitian terdahulu juga mengungkapkan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui beberapa hal seperti peran pimpinan, aturan main perusahaan, kompensasi karyawan dan pelatihan dimana hal-hal tersebut akan meningkatkan *employee engagement* yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan (Dajani, 2015). *Employee engagement* yang meningkat akan berdampak secara signifikan terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja sehingga hal tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan dan menurunkan *turn over* karyawan. Perusahaan yang *turn over* -nya kecil akan lebih stabil dan mudah dalam melakukan perencanaan pengembangan sumber daya manusia-nya. Selain itu, Marcos & Sridevi (2010), melalui penelitiannya mengungkap bahwa komunikasi efektif dua arah yang dibangun antara manajemen dan karyawan juga akan meningkatkan *employee engagement* dan berdampak pada kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah perilaku kewarganegaraan organisasi atau disebut *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian yang dilakukan oleh Nielsen *et al.* (2009) menyimpulkan bahwa OCB merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan karena lingkungan kerja yang kondusif, dimana karyawan saling membantu dan menguatkan satu sama lain, akan meningkatkan pencapaian organisasi. Mereka secara bersama mengidentifikasi masalah yang mungkin timbul kemudian

mengantisipasinya secara bersama. Dari kedua penelitian di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan salah satunya dipengaruhi oleh OCB (Podsakoff *et al* 1990).

Selain mempengaruhi kinerja, *servant leadership* juga berpengaruh terhadap OCB (Ehraht. 2004; Abid *et al.* 2015) dan *employee engagement* (Sousa.2014; Hunter.2013). *Servant leaders* melalui perilakunya yang positif berpengaruh terhadap perilaku kewaraganegearaan organisasi karena seorang *servant leaders* berorientasi pada pengembangan potensi karyawan (Abid *et al.* 2015) sehingga dukungan pimpinan terhadap karyawan menumbuhkan budaya saling membantu yang merupakan salah satu dimensi OCB yaitu *altruism*. Sedangkan Ehracht (2014) melalui penelitiannya menyimpulkan bahwa *servant leadership*, meliputi perilaku etis dan sikap memiliki prioritas terhadap kepentingan dan harapan karyawan, berpengaruh secara positif terhadap OCB.

Melalui penelitian yang dilakukan oleh Sousa (2014) bahwa *servant leadership* memberikan *feedback* yang adil terhadap kebutuhan karyawan dalam jangka panjang serta melindungi karyawan untuk bebas mengekspresikan rasa kebanggaan terhadap organisasi sehingga hal tersebut membantu mendorong *employee engagement*. Karyawan yang memiliki keterlibatan akan berfokus pada kinerja dan menjadikan perusahaan mudah mencapai tujuannya untuk memenangkan persaingan. *Servant leadership* pada level individu akan menekan angka *turn over* karyawan dan meningkatkan *employee engagement* (Hunter *et al.*2013)

Seperti yang diungkap oleh Spears (1998) bahwa *servant leadership* efektif digunakan pada perusahaan jasa. Salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa adalah perusahaan asuransi. Peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada PT. Mandiri Inhealth karena melihat bagaimana gaya kepemimpinan yang digunakan oleh perusahaan saat menghadapi perubahan organisasi yaitu dari bentuk BUMN menjadi anak perusahaan grup BUMN pada tahun 2008. *Board of Director* (BOD) beserta jajarannya menginspirasi karyawan untuk berkinerja baik dengan memberdayakan serta memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mengambil keputusan pada saat menghadapi masa perubahan organisasi. Pilihan untuk mempertahankan gaya memimpin menggunakan *servant leadership* sehingga meningkatkan *employee engagement* dan menciptakan OCB akan meningkatkan kinerja karyawan Mandiri Inhealth dalam mencapai target perusahaan.

Kinerja karyawan terus dapat dibangun dan ditingkatkan secara berkala, maka perusahaan memang perlu untuk memperhatikan faktor-faktor yang dapat mendukung peningkatan kinerja tersebut dengan banyaknya karyawan melanggar aturan kedisiplinan yang sudah diterapkan oleh perusahaan mulai dari datang terlambat hingga absen tanpa izin. Tingginya tingkat absensi ini sering terjadi meskipun atasan sudah banyak memberikan teguran dan sanksi berikut ini adalah tabel daftar absensi karyawan selama periode tahun 2016 sampai dengan tahun 2017.

Tabel 1.1 Daftar Absensi Karyawan PT Mandiri Inhealth Jakarta

Tahun 2016 dan 2017

Bulan	Izin		Sakit		Mangkir	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Januari	3	9	15	13	11	9
Februari	4	3	11	9	5	4
Maret	1	4	1	3	2	0
April	2	1	3	2	0	4
Mei	2	1	0	0	0	1
Juni	3	2	2	0	1	0
Juli	1	5	5	1	0	1
Agustus	17	19	11	12	5	3
September	6	5	1	7	2	0
Oktober	12	10	12	17	5	5
November	10	9	14	21	6	9
Desember	15	13	19	25	9	11
Jumlah						
Karyawan	76	81	94	110	46	47

Sumber: Bag Human Capital Mandiri Inhealth Jakarta,

Berdasarkan data yang diperoleh pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa meningkatkan jumlah karyawan yang mangkir pada tahun 2016 sebanyak 46 orang sedangkan di tahun 2017 sebanyak 47 orang. Mengingat pentingnya tuntunan produktivitas karyawan dalam suatu organisasi, *servant leadership* juga harus menjadi perhatian pengelola organisasi. Motivasi kerja mempunyai peranan yang sangat besar dan berpengaruh terhadap tingkat efektivitas pekerjaan pegawai karena

tanpa adanya *servant leadership* maka pekerjaan tersebut tidak akan terlaksana dengan baik dan lancar.

Alasan dalam penelitian ini adalah mengenai permasalahan kedisiplinan karyawan dapat dilihat dari masih adanya karyawan yang masuk kerja sering terlambat, padahal sesuai jam kerja masuk (jam 08.00 wib) dimana masih ada toleransi 15 menit, hal ini menunjukkan rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan. Disamping itu adanya karyawan sering tidak masuk kerja tanpa keterangan yang jelas, padahal ada ketentuan bahwa karyawan yang tidak masuk tanpa keterangan ada sanksinya, bahkan ada karyawan yang tidak masuk sehari-hari tanpa ada surat ijinnya. Permasalahan kinerja pegawai dapat dilihat dari masih adanya pegawai yang keluar kantor diwaktu jam kerja dengan kepentingan pribadinya. Rendahnya disiplin pegawai dari hasil pengamatan awal dilapangan menunjukkan rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai terlihat dari pegawai yang masuk kerja siang (jam 09.30 WIB) dan pulang awal (sebelum jam 17.00 WIB) dari ketentuan masuk kerja jam 08.00 WIB dan pulang jam 17.00 WIB. Disamping hal tersebut juga menurunnya disiplin pegawai yang ditandai dengan absensi kehadiran.

Mengingat pentingnya peran kinerja karyawan dalam suatu organisasi, *servant leadership* harus menjadi perhatian dan dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Pilihan untuk melakukan gaya kepemimpinan *servant leadership* untuk meningkatkan *employee engagement* dan menciptakan OCB diharapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan, pekerjaan akan terlaksana dengan baik dan lancar, dan menjadi yang terpenting untuk Mandiri Inhealth dapat mencapai tujuan.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, rumusan masalah yang penulis ajukan adalah sebagai berikut:

1. Apakah *servant leadership* memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah *servant leadership* memiliki pengaruh langsung terhadap *employee engagement* ?
3. Apakah *servant leadership* memiliki pengaruh langsung terhadap *OCB*?
4. Apakah *employee engagement* memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah *OCB* memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan ?
6. Apakah *employee engagement* memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah *OCB* memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi permasalahan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Menguji pengaruh langsung *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.
2. Menguji pengaruh langsung *servant leadership* terhadap *employee engagement*.
3. Menguji pengaruh langsung *servant leadership* terhadap *OCB*.
4. Menguji pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

5. Menguji pengaruh langsung OCB terhadap kinerja karyawan.
6. Menguji *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.
7. Menguji OCB sebagai variabel mediasi pada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik untuk praktisi maupun untuk dunia akademik sebagai berikut :

1. Bagi Akademi

Penelitian ini memberikan manfaat pada pengembangan ilmu manajemen pada umumnya, dan khususnya manajemen sumberdaya manusia dengan topik kinerja karyawan, *servant leadership*, *employee engagement*, dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi, masukan data ataupun literatur bagi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh manajemen Mandiri Inhealth untuk mengembangkan strategi untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan dan pengembangan pelatihan untuk level manajer dan koordinator.

