

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pesatnya perkembangan teknologi di era globalisasi ini secara tidak langsung telah menuntut sebuah organisasi atau perusahaan untuk melakukan inovasi-inovasi dalam mengelola sumber daya manusia agar tidak tergerus oleh perubahan zaman. Inovasi-inovasi yang dilakukan dijadikan sebagai faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam persaingan global. Beberapa diantara inovasi yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan kualitas manusia atau sumber daya manusia sebagai pemimpin dan tenaga kerja serta kualitas lingkungan pekerjaan dalam perusahaan.

Berbanding lurus dengan hal tersebut, sumber daya manusia (karyawan) juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang harus dipenuhinya. Keinginan para karyawan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang dapat memotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu termasuk untuk melakukan pekerjaan atau bekerja. Motivasi dalam bekerja tentu tidak datang dengan sendirinya. Ada banyak faktor yang melandasinya diantaranya adalah adanya gaya kepemimpinan dan iklim organisasi di lingkungan perusahaan tersebut. Dua faktor ini sangatlah berpengaruh bagi seseorang sebagai tenaga kerja atau karyawan dalam melakukan pekerjaan. Adanya motivasi kerja juga memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi berupa target demi target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Target yang tercapai merupakan sebuah bentuk kinerja yang nyata. Kolaborasi yang sempurna antara pemimpin, karyawan, iklim organisasi serta motivasi pendukung kinerja menjadikan semua elemen-elemen yang terdapat dalam perusahaan tersebut saling berkesinambungan dan mendukung untuk mencapai target yang tertuang dalam visi misi. Tidak terciptanya lingkungan kerja yang kondusif antara pemimpin, karyawan, dan motivasi kerja menjadikan sebuah perusahaan mengalami kemunduran atau kemerosotan dalam pencapaian kinerja karyawan. Pentingnya pengelolaan yang sempurna antar tiap elemen menjadi penentu keberhasilan sebuah perusahaan. Itulah mengapa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting sebagai faktor penentu keberhasilan sebuah perusahaan. Pemimpin dan karyawan merupakan sumber daya manusia yang perlu mendapat perhatian lebih agar bisa menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga dua elemen ini bisa saling mendukung.

Sumber daya manusia yang terintegritas memiliki hasil yang berbanding lurus dengan pencapaian-pencapaian yang telah ditargetkan dalam visi misi sebuah perusahaan. Sebaliknya, sumber daya manusia yang tidak terkelola dengan baik akan memberikan hasil tidak memuaskan, seperti tidak tercapainya target perusahaan karena kinerja karyawan yang terganggu.

Kinerja karyawan berarti kontribusi yang diberikan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab serta fungsinya sebagai karyawan di dalam perusahaan (Yolanda et al., 2019). Sejalan dengan hal tersebut, (Rahayu, 2019) mengatakan kinerja adalah hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut

harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Sedangkan menurut (**Tantowi, R & Astuti, 2016**) kinerja merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Dengan kinerja yang baik, maka setiap karyawan dapat menyelesaikan segala beban perusahaan dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada perusahaan dapat teratasi dengan baik.

Menurut (**Aji & Palupiningdyah, 2016**) salah satu faktor krusial untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan adalah faktor kepemimpinan. Keterlibatan pemimpin dalam upaya meningkatkan kualitas kerja serta pertumbuhan perilaku karyawan diterapkan dalam suatu model kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership*. Menurut (**Sapengga, 2016**) *servant leadership* didefinisikan sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang melayani para karyawannya. Ia akan menempatkan kebutuhan pengikutnya sebagai prioritas utama dan memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja. Menurut (**Kamanjaya et al., 2017**) *servant leadership* adalah kesetaraan dan keadilan yang mendorong serta mendukung perlakuan adil terhadap setiap orang, nilai tersebut bisa mempengaruhi persepsi bawahan untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen organisasional mereka.

(**Maharani & Handayani, 2019**) mengatakan bahwa terciptanya iklim organisasi yang dapat menumbuhkan rasa nyaman dan harmonis, akan membuat karyawan lebih bersemangat sehingga dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Begitu pentingnya iklim organisasi karena mempunyai pengaruh terhadap perilaku

para karyawan dan pemimpin sebagai anggota organisasi, sehingga mereka dapat mengerti tatanan yang berlaku dalam lingkungan kerja dan memberi petunjuk kepada mereka dalam upaya penyesuaian diri dalam organisasi. Menurut **(Septiasari, Dian Prihardini Wibawa, 2020)** Iklim organisasi dapat diartikan sebagai keseluruhan elemen yang dirasakan antara para anggota organisasi melalui pengendalian diri dan interaksi fisik di organisasi. Menurut **(Tantowi, R & Astuti, 2016)** iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan.

Menurut **(Aprilliansyah et al., 2018)** motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong karyawan agar mau bekerja sesuai dengan tugasnya untuk mewujudkan tujuan organisasi perusahaan yang telah ditentukan. Menurut **(Kusuma, 2016)** motivasi kerja merupakan sesuatu faktor yang mendorong seseorang baik dari dalam diri seseorang maupun dari luar, untuk berperilaku melakukan sesuatu aktivitas kerja. Menurut **(Harahap & Khair, 2019)** motivasi adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang

Berbanding lurus dengan hal tersebut, karyawan yang puas dengan kondisi lingkungan kerjanya tentu akan berupaya memberikan yang terbaik untuk perusahaan tersebut. Perlu dilakukan evaluasi mendasar dalam gaya kepemimpinan dengan memilih *servant leadership* sebagai solusinya, iklim organisasi yang memberikan dorongan positif, dan memiliki motivasi kerja yang menjadi

pendorong meningkatnya kinerja karyawan. Pemimpin dalam sebuah perusahaan bisa dikatakan sebagai pondasi yang menjadi tumpuan dari berbagai macam elemen-elemen yang saling membangun dan berkesinambungan. Pemimpin yang berkualitas tidak tercetak demikian saja. Cara seseorang memimpin atau kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Kepemimpinan yang baik tentu melahirkan suasana kerja yang kondusif dan memudahkan perusahaan tersebut mencapai tujuan-tujuannya.

PT. AIN Teknologi Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dibidang teknologi , GPS Tracking dan Pengadaan CCTV yang berdiri pada tahun 2014 . Alasan peneliti memilih PT. AIN Teknologi Indonesia karena tiga faktor. *Pertama*, belum pernah dilakukan penelitian terhadap perusahaan ini mengenai kepemimpinan servant leadership , iklim organisasi, dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Kedua*, dalam kurun waktu lima tahun belum ada peningkatan dan pencapaian target yang signifikan yang diraih oleh perusahaan ini atas kinerja karyawannya. *Ketiga*, karyawan hanya bekerja berdasarkan pendapatan atau upah yang diterima tanpa ada umpan balik untuk lebih bekerja keras di perusahaan.

Banyaknya keluhan yang ditemukan dalam sebuah perusahaan menandakan adanya unsur-unsur yang tidak terpenuhi kebutuhannya dengan baik. Antara pemimpin dan karyawan yang tidak memiliki hubungan yang baik, lingkungan kerja antar karyawan yang tidak saling mendukung, serta berbagai keluhan dan temuan lain yang menjadi penyebab permasalahan-permasalahan dalam tubuh PT. AIN Teknologi Indonesia ini. Salah satu temuan masalah yang bisa dipaparkan di sini adalah daftar absensi karyawan yang tidak memuaskan sehingga mengganggu

proses kinerja. Berikut data absensi karyawan PT. AIN Teknologi Indonesia dalam kurun waktu 12 bulan di tahun 2020 dalam table 1.1

Tabel 1.1
Daftar masuk kerja PT. Ain Teknologi Indonesia tahun 2020

Bulan	Keterangan Absensi					Jumlah
	Alpha / Mangkir	Cuti	Sakit	Izin	Kerja	
Januari	8	1	5	0	46	60
Februari	6	1	0	0	53	60
Maret	12	1	0	1	46	60
April	4	1	0	0	55	60
Mei	4	1	0	0	55	60
Juni	4	1	0	0	55	60
Juli	4	1	0	0	55	60
Agustus	4	1	0	0	55	60
September	5	1	0	0	54	60
Oktober	5	1	0	1	53	60
November	4	1	0	0	55	60
Desember	9	1	9	0	50	60
Jumlah	69	12	14	2	632	720

Sumber : PT. AIN Teknologi Indonesia Riau

Berdasarkan data yang terdapat dalam table 1.1 dapat dilihat bahwa karyawan yang tidak hadir tanpa keterangan dalam kurun waktu 12 bulan berjumlah 69 kali. Karyawan yang cuti berjumlah 12 kali, karyawan dengan keterangan sakit berjumlah 14 kali, karyawan dengan keterangan izin berjumlah 2 kali, dan karyawan yang bekerja berjumlah 632 kali. Sesuai dengan kebijakan yang telah disepakati, karyawan yang tidak bekerja lebih dari 3 kali berturut-turut akan mendapatkan surat peringatan pertama dari PT. AIN Teknologi Indonesia.

Banyaknya jumlah karyawan yang mendapatkan surat peringatan dari perusahaan merupakan sebuah kondisi yang tidak aman bagi perusahaan tersebut. Karyawan yang tidak hadir dan tidak memberikan keterangan untuk ketidakhadirannya merupakan sebuah bentuk penolakan atau kekecewaan yang dirasakan oleh karyawan terhadap perusahaan tersebut. Adanya ketidakpuasan kerja yang dirasakan dalam lingkungan kerja bisa menjadi alasan mengapa banyaknya jumlah absensi yang tidak memiliki keterangan seperti dalam table 1.1.

Berdasarkan hasil wawancara informal peneliti dengan salah seorang karyawan PT. AIN Teknologi Indonesia, Ferdicos Hasnal, S.Kom., didapatkan beberapa informasi mengenai kondisi perusahaan tersebut diantaranya adalah sebagai berikut. *Pertama*, kinerja karyawan PT. AIN Teknologi Indonesia Riau yang rendah. Karyawan dalam perusahaan tersebut hanya bekerja berdasarkan gaji dan tidak menunjukkan kinerja yang baik untuk kemajuan maupun keuntungan bagi perusahaan tersebut. *Kedua*, terdapat gaya kepemimpinan yang tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga prestasi kerja pun juga sulit untuk dicapai. Dari hasil wawancara informal tersebut dibuktikan dengan data yang menunjukkan rendahnya kinerja karyawan pada PT Ain Teknologi Indonesia Riau terlihat dari data penilaian kinerja karyawan tahun 2016 – 2020 yang disajikan pada tabel 1.2

Tabel 1.2
Data Penilaian Kinerja Karyawan
PT. Ain Teknologi Indonesia Riau Tahun 2016-2020

YUDISI UM KINERJ A	TAHUN 2016		TAHUN 2017		TAHUN 2018		TAHUN 2019		TAHUN 2020	
	JUMLAH KARYAW AN	%								
BAIK SEKALI	3	12%	7	18%	5	8%	5	8%	8	13%
BAIK	10	40%	13	34%	25	42%	24	40%	15	25%
CUKUP	5	20%	5	13%	10	17%	15	25%	22	37%
KURAN G	5	20%	8	21%	14	23%	8	13%	9	15%
BURUK	2	8%	5	13%	5	8%	6	10%	4	7%
BURUK SEKALI	0	0%	0	0%	1	2%	2	3%	2	3%
JUMLA H	25	100 %	38	100 %	60	100 %	60	100 %	60	100 %

Sumber: hasil pengolahan data penilaian kinerja pada PT Ain Teknologi Indonesia Riau tahun 2016-2020

Berdasarkan tabel 1.2. dapat kita ambil kesimpulan bahwa data penilaian kinerja dalam kurun waktu 5 tahun mengalami kenaikan dan penurunan . Dilihat pada tahun 2016 - 2020 yudisium kinerja pada kategori Baik Sekali hanya berjumlah 12% di tahun 2016, 18% di tahun 2017, 8% di tahun 2018, kemudian 8% di tahun 2019, dan terakhir di tahun 2020 berjumlah 13%. Pada kategori Buruk sekali, di tahun 2016 dan 2017 berjumlah 0 karyawan atau 0%, namun di tahun 2018 terdapat 1 karyawan yg berada di kategori buruk sekali dengan jumlah 1%. Di tahun 2019 meningkat menjadi 3%, dan di tahun 2020 berjumlah 3% dengan jumlah karyawan 2 orang. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada perusahaan ini sangat tidak maksimal. Dilihat dari tabel 1.2 bahwa kualitas kerja yang terus-terusan menurun dapat mengakibatkan kerugian pada perusahaan tersebut. Sedangkan perusahaan menerapkan standar terendah penilaian kinerja

terdapat pada kategori Kurang. Tapi pada kenyataan dilapangan yang ditemui malah terdapat penilaian kinerja dengan kategori penilaian terendah Buruk Sekali. Itu artinya perusahaan ini berada pada kategori yang bermasalah dan jika dibiarkan terus-menerus bisa menyebabkan kemungkinan bankrut.

Dari permasalahan tersebut, dapat dilihat bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja. Motivasi kerja didapatkan dari lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kondusif dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi. Alasan pemilihan *servant leadership* sebagai gaya kepemimpinan karena pemimpin yang mengutamakan pelayanan dianggap dapat memberikan kontribusi lebih kepada tenaga kerjanya berupa perasaan tenang dan nyaman dalam bekerja, sehingga secara tidak langsung mampu mengarahkan perusahaan menuju keberhasilan atas target-target yang telah ditentukan. Tenaga kerja yang telah memiliki rasa tenang dan nyaman dalam lingkungan bekerja diharapkan akan mudah mencapai kinerja atau prestasi yang menjadi tujuan perusahaan tersebut. Untuk alasan inilah peneliti memilih *Servant Leadership* sebagai gaya kepemimpinan yang dianggap tepat untuk PT. AIN Teknologi Indonesia Riau.

Iklim organisasi yang terdapat pada PT. AIN Teknologi Indonesia Riau termasuk dalam kategori iklim organisasi yang kurang mendorong motivasi karyawan dalam menumbuhkan prestasi kerja. Kurangnya kordinasi antara sesama karyawan dalam bekerja menimbulkan rasa kurang nyaman dan tidak cocok antarkaryawan. Dalam hal ini, semakin terbaikannya iklim organisasi akan membawa dampak buruk bagi perusahaan. Para karyawan akan mengalami gangguan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga kurang bersemangat dalam

menyelesaikan pekerjaannya. Terbukti setelah lima tahun lebih berdiri belum ada pencapaian signifikan yang diraih oleh perusahaan ini. Karena alasan inilah peneliti memilih iklim organisasi untuk diteliti agar dapat memberikan perubahan demi tercapainya target yang tertuang dalam visi misi perusahaan ini.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan untuk meneliti, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul sebagai berikut **“Pengaruh *Servant Leadership* Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada PT. Ainteknologi Indonesia Riau”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan tersebut, maka dapat diidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Karyawan hanya bekerja berdasarkan instruksi dan *jobdesk* saja tanpa ingin memberikan umpan balik berupa menunjukkan kinerja yang baik untuk kemajuan maupun keuntungan bagi perusahaan.
2. Kurangnya interaksi dan kerjasama antar karyawan menjadikan keakraban antar karyawan sangat terbatas.
3. Karyawan merasa tidak mendapatkan apresiasi dari pimpinan ataupun antar karyawan atas apa yang sudah dicapai.
4. Kurangnya kerjasama dan tanggungjawab antar tim dalam menyelesaikan sebuah *jobdesk*.

5. Sikap pemimpin yang dinilai kurang mengayomi dan membimbing menjadikan karyawan merasa hanya bekerja untuk mendapatkan gaji saja.
6. Sikap pemimpin yang belum menerapkan *servant leadership* dalam menjalankan kepemimpinannya.
7. Sikap pemimpin yang hanya menerima hasil akhir tanpa terlibat dan melihat dalam proses kerja yang dilakukan karyawan.
8. Iklim atau Suasana lingkungan kerja yang cenderung tidak kondusif karena kurangnya pendekatan personal antar karyawan maupun dengan atasan atau pimpinan.
9. Kinerja karyawan yang menurun membuat karyawan sulit mencapai tujuan perusahaan

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian menjadi lebih fokus dan tidak menyimpang dari apa yang diharapkan, maka penulis membatasi permasalahan mengenai *Servant Leadership* (X1), Iklim Organisasi (X2) sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat melalui Motivasi (Z) sebagai variabel intervening pada PT. Ain Teknologi Pekanbaru Riau.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dirumuskan permasalahannya sebagai berikut :

1. Bagaimana *Servant Leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja pada PT. Ainteknologi Indonesia Riau?
2. Bagaimana Iklim Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja pada PT. Ainteknologi Indonesia Riau?
3. Bagaimana *Servant Leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ainteknologi Indonesia Riau?
4. Bagaimana Iklim Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ainteknologi Indonesia Riau?
5. Bagaimana Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ainteknologi Indonesia Riau?
6. Bagaimana *Servant Leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT. AIN Teknologi Indonesia Riau?
7. Bagaimana Iklim Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT. AIN Teknologi Indonesia Riau?

1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.5.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pada PT. AIN Teknologi Indonesia Riau?
2. Untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pada PT. AIN Teknologi Indonesia Riau?

3. Untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. AIN Teknologi Indonesia Riau?
4. Untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. AIN Teknologi Indonesia Riau?
5. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui pada PT. AIN Teknologi Indonesia Riau?
6. Untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT. AIN Teknologi Indonesia Riau?
7. Untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT. AIN Teknologi Indonesia Riau?

1.5.2 Manfaat Penelitian

Suatu penelitian dilakukan tentunya memiliki beberapa manfaat. Adapun yang diharapkan menjadi manfaat dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan, pengalaman, serta memberikan gambaran bagaimana menerapkan ilmu yang didapat di bangku perkuliahan pada masyarakat, perusahaan, dan umum.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan sebagai sumber informasi dan masukan dalam membuat kebijakan pada PT. AIN Teknologi Indonesia Riau untuk mencari

alternatif pemecahan masalah yang berkaitan dengan *servant leadership* dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai pedoman untuk melakukan penelitian dan sebagai pelengkap serta pembanding untuk penelitian selanjutnya.