

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi, baik organisasi publik atau swasta. Sumber daya manusia merupakan komponen penting yang dapat di kembangkan terus menerus, karena menjadi penggerak aktivitas yang ada dalam organisasi. Kegiatan operasional organisasi atau instansi tidak berjalan baik tanpa adanya peran aktif dari sumber daya manusia meskipun sarana prasarana yang dimiliki sangat canggih (Suryadi , 2013) .

Keberhasilan dalam pelayanan kepada masyarakat dan pengelolaan organisasi publik sangat di tentukan oleh pendayagunaan sumber daya manusia. Hal ini karena sumber daya manusia memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi publik sehingga dapat dikatakan bahwa segala aktivitas pembangunan tidak terlepas dari peningkatan sumber daya manusia dan manusia pada hakekatnya tidak hanya merupakan obyek pembangunan tetapi juga sebagai pemikir, perencana, pelaksana pembangunan (Kamanjaya, 2017) .

Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan pembangunan. Oleh karena itu peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat di perlukan agar semua karyawan dan pemimpin memiliki sikap dan perilaku yang berintikan

pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin, keadilan dan kewibawaan sehingga dapat memberikan pelayanan dan pengayoman serta dapat memberikan kesejahteraan lahir batin kepada masyarakat.

Kinerja karyawan merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, kinerja dapat dikatakan sebagai hasil kerja yang telah dilakukan oleh seseorang. Oleh karena itu, kinerja dapat didefinisikan sebagai perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi Walle( Spears, 2010). Kinerja menurut (Bernadin, 2011) didefinisikan sebagai catatan dari outcomes yang dihasilkan sesuai dengan fungsi pekerjaan secara spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu. Kinerja seorang individu merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan, yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan. Pendapat senada dikemukakan oleh Walle( Spears, 2010) usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan. Oleh karena itu kinerja dapat didefinisikan sebagai perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi. Latham ( dalam Ding, 2012) bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dilakukan seseorang, yaitu merupakan gabungan dari kemampuan seseorang. Kinerja menurut Rivai (dalam Riani 2011) adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (noun), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika Rivai & Basri (dalam Harsuko, 2011). Menurut (Pramudyo, 2010) prestasi kerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja menurut (Handoyo, 2010) adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang di dalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum dan atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan pada periode tertentu. Sementara (Mahsun, 2009) mendefinisikan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. (Mangkunegara, 2010) menyatakan kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pengertian kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2012 ). Kinerja menurut (Wirawan, 2009) adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja bisa juga di definisikan sebagai perilaku-perilaku atau tindakan - tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi.

Peranan seorang pemimpin sangat besar dan vital untuk menentukan keberhasilan organisasi publik yang juga di tentukan oleh sifat, metode, dan seni kepemimpinannya. Kemajuan dari suatu organisasi sangat di tentukan oleh figur seorang pemimpin yang memang di senangi dan di segani oleh para bawahannya. Seorang pemimpin yang bisa membawa dan mengarahkan para karyawannya untuk bekerja lebih baik lagi tentunya akan memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja dari pegawai atau karyawan. Maka dari itu, seluruh karyawan pada organisasi publik harus memiliki sifat melayani termasuk pemimpin organisasi terhadap bawahan atau kepada penerima atau pengguna layanan (Palupiningdyah , 2016).

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi. Peran seorang pemimpin menjadi hal penting untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi yang di inginkan baik organisasi publik atau swasta. Seseorang yang ingin menjadi pemimpin yang berhasil harus terlebih dahulu memiliki motivasi yang besar

untuk memenuhi kebutuhan orang lain serta harus mampu mendorong bawahannya dalam mencapai potensi secara maksimal. Dengan demikian pemimpin secara tidak langsung akan membantu organisasi untuk menjadi lebih baik secara berkelanjutan. Karena dengan mengembangkan karyawan ia akan membantu mereka menjadi individu yang dewasa dan professional, sehingga mampu menjalankan pekerjaannya secara lebih baik (Retmono , 2011) .

Secara keseluruhan kepemimpinan di definisikan sebagai cara seorang pemimpin mempengaruhi orang lain atau bawahan, kepemimpinan diyakini sebagai unsur kunci dalam melakukan pengelolaan suatu organisasi secara efektif Gary (dalam Yulk, 2010). Kepemimpinan bukanlah suatu popularitas, bukan kekuasaan, bukan keahlian melakukan pertunjukkan, dan bukan kebijaksanaan dalam perencanaan jangka panjang. Dalam bentuk yang paling sederhana kepemimpinan adalah menyelesaikan sesuatu bersama orang lain dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama.

Hal yang paling penting bagi seorang pemimpin untuk membangun organisasi yang kuat dan sukses adalah memasukkan keyakinan ke dalam hati bahwa manusia adalah yang pertama. Kalau pemimpin mendahulukan manusia dan organisasi dapat bekerja secara produktif, dia harus bersedia menerima perubahan dalam peranan dari seorang pemimpin menjadi primus inter pares, yang pertama diantara yang sederajat (Dyah, 2016). Seorang pemimpin harus memenuhi peranan memudahkan dan mendukung kemampuan kepemimpinan

orang lain, bukannya merasa terancam oleh kemungkinan perkembangan orang lain.

Kepemimpinan yang melayani adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani hamba. Ketika pemimpin menegur, maka pemimpin akan melakukan dengan cara pendekatan dan penyelesaian dengan damai, serta tidak memaksakan kehendaknya pada orang lain. Drury (dalam Washington, 2009) menyatakan bahwa *servant leadership* berhubungan dengan kinerja karyawan, sehingga kinerja erat kaitannya dengan *servant leadership*. *Servant leadership* mempunyai tanggung jawab untuk melayani kepentingan pengikut agar mereka menjadi lebih sejahtera, sebaliknya para pengikut memiliki komitmen penuh dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dan keberhasilan pemimpin. Hal ini yang membuat keduanya saling berhubungan satu sama lain. Oleh karena itu, jasa pemimpin dapat mendukung dan menarik karyawan untuk mencapai kinerja yang di harapkan.

Dewasa ini terdapat tipe atau gaya kepemimpinan yang berbeda dengan tipe atau gaya kepemimpinan sebelumnya. Salah satu tipe atau gaya kepemimpinan tersebut adalah tipe Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*). Pada masa ini kepemimpinan melayani (*servant leadership*) sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi, selain itu tipe kepemimpinan ini juga banyak diminati oleh masyarakat khususnya di Indonesia. Pada tipe kepemimpinan melayani (*servant leadership*) lebih menekankan pada

peningkatan pelayanan terhadap orang lain, membuat pendekatan yang menyeluruh kepada setiap pekerjaan, serta proses pengambilan keputusan yang tidak diputuskan sendiri melainkan di rumuskan atau diputuskan secara bersama-sama.

Gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dapat memberikan pengaruh yang positif. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Sial (dalam Tatilu, 2014) didapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) baik secara langsung maupun tidak langsung melalui perantara variabel seperti sikap, norma subyektif dan pengendalian perilaku dapat mempengaruhi berbagai pengetahuan serta kehebatan pada karyawan di perguruan tinggi.

Selain itu kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) juga memiliki korelasi yang positif dan signifikan terhadap loyalitas pada karyawan. Dimana dalam meningkatkan loyalitas para karyawan pemimpin harusnya mengembangkan gaya kepemimpinan yang melayani namun diimbangi dengan pengetahuan pemimpin terkait kebutuhan-kebutuhan individu atau karyawan untuk meningkatkan kepuasan secara psikologis, hasil ini diperoleh.

*Servant leadership* adalah sebuah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh (Greenleaf, 2009). Greenleaf menghabiskan 40 tahun kariernya di bidang penelitian manajemen, pengembangan, dan pendidikan pada perusahaan AT&T. *servant leadership* ini esensinya adalah melayani orang lain, yaitu pelayanan kepada karyawan, pelanggan, dan masyarakat, sebagai prioritas utama dan yang pertama.

Penerapan *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan keterangan bahwa karakteristik utama yang membedakan antara kepemimpinan yang melayani dengan model kepemimpinan lainnya adalah keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin (Tatilu, 2014) .

Greenleaf dalam bukunya yang berjudul *servant leadership* menyebutkan, *servant leadership* adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Para peneliti mengungkapkan bahwa *servant leadership* merupakan teori konseptual yang valid untuk mengembangkan organisasi yang sehat. Greenleaf meneliti *servant leadership* di berbagai macam organisasi seperti bisnis, yayasan dan lain – lain . Defenisi *servant leadership* menurut (Laub, 2009) yaitu sebagai sebuah pemahaman dan praktek kepemimpinan yang lebih mengutamakan pengembangan pengikutnya dibandingkan kepentingan pribadi sang pemimpin.

Tujuan utama dari seorang *servant leadership* adalah melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain, yang secara optimal seharusnya menjadi motivasi utama kepemimpinan Russel (dalam Retmono, 2012). *Servant leadership* akan mengembangkan setiap individu di sekitarnya, membantu individu agar berhasil dalam kehidupan dan juga dalam pekerjaan. *Servant leadership* dapat menjadi alternatif kepemimpinan dalam masa perubahan organisasi.



Alasan yang menjadi dasar dalam penelitian ini adalah bahwa kinerja karyawan merupakan peran yang cukup penting dalam suatu perusahaan. Sebagai salah satu perusahaan BUMN terbesar di Indonesia, PT Telkom dapat di kategorikan sebagai perusahaan penyedia jasa yang juga mengandalkan kualitas pelayanan jasa yang di berikan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan SPV PT.Telkom, kondisi saat ini karyawan mengalami permasalahan dalam pencapaian target kinerja. Pada tahun 2017 capaian target kinerja karyawan hanya 78% dari 100% yang di harapkan. Kondisi ini juga terjadi pada tahun 2018, walaupun terjadi kenaikan persentase sebesar 82.6% namun target tersebut belum juga tercapai, kondisi ini sepertinya tidak jauh berbeda dengan tahun sebelumnya. SPV mengatakan kondisi ini terjadi disebabkan oleh kurangnya pengetahuan karyawan dan pengalaman di bidang kerja masing-masing. Karyawan hanya bekerja sesuai perintah atasan, sehingga kuantitas kerja yang diharapkan tadinya tidak tercapai. Kualitas kerja menjadi perhatian penting SPV dikarenakan banyaknya karyawan yang indisipliner ,kurang memperhatikan profesionalitas dan kepuasan pelanggan. Kondisi ini juga di ungkapkan oleh beberapa orang karyawan, melalui wawancara peneliti dengan staff pada perusahaan keluhannya antara lain, kurangnya kemandirian karyawan dalam menjalankan fungsi tugas, contohnya karyawan yang sering bekerja menunggu temannya untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan. Karyawan juga merasakan beberapa rekannya kurang memiliki tanggung jawab terhadap tugas, sehingga terkadang tugas lapangan dialihkan ke karyawan lain.

Kondisi ini disebabkan karena karyawan merasa pemimpin mereka kurang mempunyai sikap mendorong, dan mempercayakan orang ;lain mengambil tugas tanggung jawab dengan cara mereka sendiri, karyawan juga merasa kurangnya atasan membimbing mereka untuk mengembangkan kemampuan kerja mereka, dan kurang memberikan kesempatan karier bawahannya, karyawan lain juga merasakan bahwa atasan kurang terbuka setiap ada project tambahan yang dilakukan tim kerja.

Penerapan *servant leadership* dalam organisasi pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja bawahan atau karyawan, hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Tatilu, 2014) menyebutkan bahwa penerapan *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan keterangan bahwa karakteristik utama yang membedakan antara kepemimpinan yang melayani dengan model kepemimpinan lainnya adalah keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin.

Riset terdahulu yang menghubungkan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan di lakukan oleh Meyer( dalam Mahsun, 2009) yang menemukan bahwa adanya pengaruh di antara variabel tersebut namun tingkat signifikan masih kecil. Terdapat beberapa hasil penelitian mengenai pengaruh terhadap kinerja, yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Harwiki, 2013) yang menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Awan et al, 2012) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan (Lisbijanto, 2014)

yang menemukan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “ Hubungan Antara *Servant Leadership* dengan Kinerja Karyawan Pada PT.Telkom Witel Sumbar”.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah di kemukakan di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah terdapat hubungan antara *leadership* dengan kinerja karyawan pada PT.Telkom Witel Sumbar.

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan pada PT.Telkom Witel Sumbar.

### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis sebagai berikut :

#### **1. Manfaat teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi berdasarkan data empiris yang sudah teruji tentang hubungan antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan pada PT.Telkom Witel Sumbar.

#### **2. Manfaat Praktis**

a. Bagi karyawan

Hasil penelitian ini di harapkan dapat menjadi masukan bagi karyawan PT.Telkom Sumbar dalam menjalankan pekerjaan.

b. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini di harapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan untuk lebih maju lagi kedepan nya.

c. Bagi peneliti lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan bagi peneliti lain yang melakukan penelitian pada bidang yang ada kaitannya dan dapat menjadi bahan perbandingan serta referensi bagi semua pihak yang melakukan penelitian selanjutnya.