

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah merupakan sumber daya yang paling utama karena sumber daya yang lain tidak akan jalan tanpa adanya sumber daya manusia. Maka oleh sebab itu sumber daya manusia harus dipelihara, dibina dan dikembangkan agar kualitasnya meningkat dan akhirnya kinerja karyawan akan meningkat.

Perusahaan perlu memikirkan bagaimana cara yang dapat mendorong kemajuan bagi perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan perlu mendorong kemajuan sumber daya manusia didalam perusahaan agar memiliki kinerja dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Menuntut suatu organisasi atau perusahaan untuk melakukan berbagai inovasi guna mengantisipasi adanya persaingan yang ketat, sehingga suatu organisasi atau perusahaan harus mempunyai keunggulan bersaing baik dalam hal kualitas, produk, servis, biaya maupun sumber daya manusia yang professional. Untuk mewujudkan hal tersebut sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting, karena bagaimanapun juga manusialah yang menentukan dan memprediksi keberhasilan atau kegagalan suatu kebijaksanaan, strategi maupun langkah-langkah kegiatan operasional yang siap dilaksanakan.

**Menurut Wibowo (2016:3)** Kinerja karyawan adalah implementasi dari rencana yang telah disusun. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.[1]

Menurut **Kasmir (2016:189)** faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah: kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, [2]kepemimpinan,gaya kepemimpinan,budaya organisasi,kepuasan kerja,lingkungan kerja,loyalitas,komitmen, dan disiplin kerja.

Kemampuan *Servant leadership* mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan adalah penting, karena dapat mendorong kinerja mereka menjadi lebih baik (**Tanner et al, 2010**).*Servant leadership* harus mampu mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya sendiri, bahkan pekerjaan-pekerjaan lain diluar pekerjaan pokoknya, seperti bekerja sama dengan rekan kerja, mencegah kejadian tak terduga, dan memberi perhatian ekstra pada organisasi. Dapat dikatakan , karyawan PT.BTN tidak hanya harus menyelesaikan pekerjaan mereka tetapi juga bertindak melebihi kewajiban mereka sendiri pada PT.BTN. Hal ini membuktikan bahwa persoalan *leadership* merupakan topic yang tepat memerlukan pengembangan dalam rangka membangun suatu organisasi agar mampu berdaya saing dimasa depan.

*Empowerment* atau pemberdayaan dimana bawahan yang diberdayakan akan melihat dirinya akan lebih kapabel dan akan mampu mempengaruhi

organisasi dan pekerjaannya dengan cara-cara yang lebih berarti. Jika demikian juga akan membawa pengaruh kepada individu untuk memperlihatkan usaha yang ekstra, bertindak independen, dan memiliki komitmen yang lebih tinggi (**Spreitzer, 1995**). Oleh karena itu, jika bawahan diberdayakan maka akan memperlihatkan balasan jasa dalam bentuk komitmen kepada atasan atau organisasi. Persepsi terhadap pemberdayaan psikologis diyakini mampu meningkatkan komitmen organisasional ( **Mallik et al, 2013**). Studi yang dilakukan oleh Avolio, Zhu, Koh, dan Bhatia (2004) mengungkapkan bahwa perbedaan dalam level komitmen bawahan dapat terjadi sebagai akibat perbedaan bagaimana bawahan merasa diberdayakan oleh karyawan senior atau supervisor.

Komitmen organisasi berfokus pada konsep komitmen itu sendiri, didasarkan pada pendekatan sikap, yang menunjuk pada permasalahan dan loyalitas (**porter, Streers, Mowday & Boulian, 1974**) pendekatan sikap mengacu pada keterikatan psikologis atau komitmen efektif yang dibentuk oleh seorang karyawan dalam hubungannya dengan permasalahan dan loyalitas dengan organisasi. Pasangan fenomenal yang menjadi ikon komitmen, yakni **Steers dan Porter (1983)** menjelaskan bahwa komitmen organisasi sebagai “loyalitas terhadap organisasi” ditandai dengan niat untuk tetap berada di dalamnya, melakukan identifikasi dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Peran variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dapat berperan sebagai mediasi, dapat dijelaskan melalui konsep **Baron dan Kenny (1986)**, dimana kepemimpinan etis mempengaruhi OCB, dan disisi lain OCB sendiri mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga pada posisi seperti ini, OCB

dapat berperan bersedia dalam membantu rekan kerjanya dan begitupun sebaliknya. Sebab akibat dari rendahnya kepedulian antar sesama rekan kerja, menyebabkan kurang harmonisnya hubungan kerja yang terjalin sehingga menyebabkan kinerja karyawan menurun. Salah satu untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan adanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) didalam organisasi sehingga akan menimbulkan suasana kerja yang harmonis. Oleh karena itu, sangat penting seorang karyawan memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) agar tercipta suasana kerjayang nyaman sehingga menimbulkan hubungan kerja yang harmonis dalam rangka meningkatkan kinerja petugas untuk mencapai tujuan organisasi ( **Bolino, Hsiung, Harvey, Lepine, 2015**).

Menurut **Robert Greenleaf**, *Servant leadership* adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dahulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar bahwa seseorang untuk memimpin dengan cara menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas, mengenal kehormatan dan pentingnya nilai bagi setiap individu, dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama.

Menurut **(Idris,2016:99)**[3]*Empowerment* adalah suatu usaha atau kegiatan yang bertujuan untuk lebih menguatkan potensi manusia melalui pengembangan dan perubahan manusia itu sendiri yang berupa kemampuan, tanggung jawab, kepercayaan, wewenang, untuk melaksanakan kegiatan maupun tugas-tugas organisasi guna meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut **Muhammad Busro ( 2018:75)**[4]komitmen organisasi adalah perwujudan dari kerelaan ,kesadaran, dan keiklasan seseorang untuk terikat dan selalu berada didalam organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha,tekad,dan keyakinan dapat mencapai visi,misi,dan tujuan bersama.

**Menurut Titisari, 2014:5**[5]*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Merupakan individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja. Individu dengan perilaku demikian disebut karyawan yang baik atau *good citizen (ppodsakoff et al.,2020)*. Perilaku ekstra peran atau organizational citizenship behavior para anggota organisasi ditunjukkan dengan baik,maka keefektifan peran seorang pemimpin sangatlah diperlukan.salah satu faktor untuk menerapkan *organizational citizenship behavior* pada karyawan adalah *servant leadership*.

Penelitian terdahulu membuktikan bahwa :

1. **(Junmanti, 2019)**, hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai pengaruh yang paling tinggi adalah variabel kepuasan kerja, artinya kepuasan kerja berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Kelapa Sawit Distrik 2 PTPN IV
2. **(Fenti , dkk, 2018)** komitmen kerja karyawan pada organisasi yang tinggi akan mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan, sehingga penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh pengembangan kakir terhadap kinerja karyawan melalui

komitmen organisasi pada PT.Indofmedia Solusi Humanika di Jakarta.

3. (**willie Surya Setiawan, 2019**) servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior melalui kepuasan kerja sebagai mediasi di PT.Cobra Dental Group
4. (**Greenleaf (1977)** *love, empowerment, vision, humility, dan trust*) ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kebun PT.Bintara Tani Nusantara-Palm Oil Mill berdiri pada tahun 1995 sedangkan untuk pendirian pabrik PT.Bintara Tani Nusantara-Palm Oil (PT.BTN-POM ) jadi mulai tanggal 22 agustus 2008 dan pabrik mulai beroperasi pada tahun 2010. Pt.Bintara Tani Nusantara termasuk perusahaan swasta nasional.

PT.BTN-POM merupakan suatu perusahaan swasta yang mengelola TBS (crude palm oil) dan inti sawit yang disebut juga dengan kernel. Perusahaan ini merupakan cabang dari PT.Incasi Raya Group, yang disebut dengan  *Holding company*. perusahaan ini terletak diorong Air Runding, kecamatan Ranah Batahan, Kabupaten Pasaman Barat, Provinsi Sumatra Barat. Jarak dari ibu kota provinsi 370 Km, ibu kota kabupaten 195 Km, dari ibu kota kecamatan 45 Km dan 35 Km dari jalan lintas Sumatra.

Untuk Luas areal PT.Bintara Tani Nusantara yang terdiri dari perkebunan dan pabrik. Perkebunan terdiri dari kebun inti dan kebun plasma. Untuk perkebunan inti luasnya mencapai kurang lebih 6.170,13 Ha dan perkebunan

plasma yaitu perkebunan milik rakyat tapi dikelola oleh PT.Bintara Tani Nusantara. Kebun plasma ini terdapat di 3 lokasi yaitu di Air Bangis dengan luas 374 Ha, Siduampan 776 Ha dan Parit 274 Ha. Sedangkan luas area pabrik, perumahan karyawan, mess staff, mess eksekutif dan limbah luasnya sekitar kurang lebih 487 Ha.

Lokasi perkebunan dan pabrik pengolahan berbatasan dengan :

1. Sebelah utara dengan Desa Baru, Kecamatan Ranah Batahan.
2. Sebelah selatan dengan jorong Bunga Tanjung dan Silawai Timur, Kecamatan Sungai Beremas.
3. Sebelah timur dengan Desa Siduampan, Kecamatan Ranah Batahan.
4. Sebelah barat dengan Jorong Lubuk Buaya dan Pigogah Patibubur, Kecamatan Sungai Beremas.

Kinerja karyawan PT.Bintara Tani Nusantara (PT.BTN) Kab.Pasaman Barat dihubungkan dengan pencapaian target produksi pada 5 tahun terakhir sebagai berikut :

**Tabel 1.1 Target Produksi**

No	Tahun	Target CPO	Actual CPO	Penyimpangan
1	2016	32.730.004	33.152.213	+422.209
2	2017	33.167.341	33.052.713	114.628
3	2018	33.264.300	32.461.004	803.296
4	2019	33.006.130	33.152.226	+146.096
5	2020	32.172.165	33.152.231	+980.066

Sumber : PT.Bintara Tani Nusantara (PT.BTN) (2017-2020)

Dilihat dari table di atas dapat disimpulkan bahwa masih ada target yang belum tercapai, di mana ini disebabkan oleh kinerja karyawan yang menurun seperti rendahnya *Organizational citizenship behavior*, target kerja serta kualitas dan kuantitas kinerja yang juga ikut menurun sehingga membuat output perusahaan kurang efektif. Ditambah pula dengan pengaruh umur, di mana tanamannya sudah tua atau disebut dengan tanaman lama. Sekarang umur tanamannya sudah mencapai 27 tahun, dan inilah salah satu penyebab masih adanya target yang belum tercapai.

Dilihat dari tahun 2016-2017 yang mampu mencapai target CPO adalah pada tahun 2016, 2019, 2020. Di mana di tahun 2017, 2018 pencapaian produksi belum mencapai target, ini disebabkan atau dipengaruhi rendahnya *Organizational citizenship behavior* pada PT.Bintara Tani Nusantara (PT.BTN) Kab.Pasaman Barat.

Berdasarkan permasalahan dan uraian diatas peneliti memutuskan untuk membuat skripsi dengan judul “*pengaruh servant leadership, empowerment, dan komitmen organisasi terhadap inerja karyawan drngan organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel intervening pada karyawan PT.Bintara Tani Nusantara (PT.BTN) KAB.Pasaman Barat*”

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. *Servant Leadership* yang diterapkan beberapa PT.BTN belum maksimal.
2. karyawan cenderung bersikap santai dan mengabaikan pemimpin yang menerapkan *servant leadership* karena menganggap tidak adanya tekanan untuk mematuhi perintah.
3. *Empowerment* para karyawan masih rendah.
4. Komitmen karyawan di PT.BTN mengalami penurunan, sehingga menyebabkan Para karyawan kurang bersemangat terlibat melaksanakan pekerjaan.
5. Perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang terjadi dalam lingkungan kerja perusahaan cenderung tidak responsitif, hal ini ditunjukkan dengan sifat individualism dan rendahnya tingkat kerjasama karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

### 1.3 Batasan Masalah

permasalahan dalam penelitian ini perlu dibatasi untuk menghindari terjadinya pembahasan yang terlalu luas. Peneliti membatasi masalah dimana variabel Dependen adalah Kinerja karyawan (Y), variabel Independen atau variabel bebas adalah *Servant leadership*(X1) , *Empowerment*(X2) ,dan Komitmen organisasi (X3), variabel Intervening adalah *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian yang telah dijelaskan diatas,maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) Pada karyawan PT.BTN ?
2. Apakah *empowerment* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT.BTN ?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT.BTN ?
4. Apakah *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.BTN ?
5. Apakah *empowerment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.BTN ?

6. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.BTN ?
7. Apakah *organizational citizenship behavior* (OCB) Berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.BTN ?
8. Apakah *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB pada karyawan PT.BTN ?
9. Apakah *empowerment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB pada karyawan PT.BTN ?
10. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB pada karyawan PT.BTN?

## **1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Tujuan**

Penelitian ini dilakukan tentunya memiliki tujuan-tujuan tertentu. adapun yang menjadi tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT.BTN.
2. Untuk mengetahui pengaruh signifikan *empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT.BTN.
3. Untuk mengetahui pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT.BTN.
4. Untuk mengetahui pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada PT.BTN.

5. Untuk mengetahui pengaruh signifikan *empowerment* terhadap kinerja karyawan pada PT.BTN.
6. Untuk mengetahui pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT.BTN.
7. Untuk mengetahui pengaruh signifikan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada PT.BTN.
8. Untuk mengetahui pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui OCB terhadap karyawan PT. BTN
9. untuk mengetahui pengaruh signifikan empowerment terhadap kinerja karyawan melalui OCB terhadap karyawan PT.BTN
10. untuk mengetahui pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB terhadap kinerja karyawan.

### **1.5.2 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan berguna dan bermanfaat antara lain sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini yaitu untuk mendapatkan hasil yang baik serta jawaban maupun solusi yang dapat menyelesaikan permasalahan yang telah diidentifikasi dalam penelitian ini. Manfaat lain yang juga peneliti harapkan,yaitu penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada pihak PT.BTN pada umumnya dan mahasiswa pada khususnya agar

penelitian ini mampu membantu organisasi dalam pengambilan keputusan dan penerapan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

## 2. Manfaat praktis

Adapun manfaat praktis yang diharapkan dari penelitian ini adalah dapat meningkatkan kemampuan dan ilmu pengetahuan penulis dalam penelitian maupun dalam kepenulisannya. Hasil penelitian ini diharapkan juga dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya dalam tema yang sama atau tema yang berbeda tetapi masih mengarah pada penelitian. Manfaat yang lain penelitian ini dapat menjadi referensi khalayak umum dalam mencari informasi atau ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan penelitian ini. Dan hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi PT.BTN dalam mengambil keputusan tentang langkah dan kebijaksanaan yang dapat untuk dilakukan dimasa yang akan datang dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.