

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan bagian yang berperan aktif dalam proses perjalanan dari suatu organisasi (Sutrisno, 2009). Organisasi atau instansi tidak berjalan lancar tanpa adanya peran aktif dari sumber daya manusia meskipun sarana-prasarana operasional yang disediakan sangat canggih. Manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang memiliki tujuan untuk mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja seorang karyawan agar bisa memberikan kontribusi yang maksimal dalam upaya mencapai tujuan perusahaan (Suparyadi, 2015). Penelitian (Hamali, 2016) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas.

Dibutuhkan adanya kualitas individu yang ahli dalam mengelola organisasi. Hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia salah satunya adalah kepemimpinan. Kepemimpinan seringkali disamakan dengan suatu kenyamanan, posisi yang menyenangkan dan selalu diidamkan oleh banyak orang. Pergeseran perubahan proses pendelegasian wewenang saat ini terlalu banyak diunggulkan 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* (Astohar, 2012)

Sejak tahun 2019 di saat *Covid* berlangsung hingga saat ini yang sudah memasuki era new normal. Hal tersebut tentu mempengaruhi kinerja para karyawan maupun pegawai yang bekerja dalam berbagai bidang. Dalam kondisi saat ini karyawan mulai aktif dalam bekerja baik dari rumah masing-masing maupun ke tempat yang sudah disediakan, sehingga dalam kondisi normal tetap perlu adanya kebijakan untuk kembali produktif melanjutkan kehidupan yang tetap mengikuti protokol kesehatan (Basuki, 2019).

Menciptakan kinerja karyawan yang baik adalah tidak mudah. Hal ini disebabkan kinerja karyawan dapat tercipta apabila variabel-variabel yang mempengaruhinya seperti *servant leadership* dan motivasi kerja dapat diakomodasikan dengan baik serta diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi atau perusahaan. (Xiaohua, 2008) menyatakan bahwa usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan performa perusahaan adalah dengan memberikan motivasi bagi karyawannya. Teori (Sylvie et al., 2009) juga mengungkapkan bahwa atasan mempunyai peran penting dalam menumbuhkan motivasi bagi karyawannya. Motivasi ini berupa dorongan secara moral maupun materi seperti tunjangan. Dengan adanya motivasi ini, diharapkan akan lebih meningkatkan hasil kerja karyawan.

Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan menurut (Priansa, 2014) meliputi faktor keluarga dan kebudayaan, konsep diri, jenis kelamin, peakuan dan prestasi, cita-cita dan aspirasi, kemampuan belajar, kondisi pegawai, kondisi lingkungan, unsur-unsur dinamis dan pekerjaan, serta pimpinan dalam memotivasi pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh (Hariyono & Andreani, 2020) ia menyebutkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Penelitian lainnya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yakni dalam penelitian (Andriana & Ardi, 2022), yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *work motivation* dan *job satisfaction*. Ditemukan pernyataan lain dari hasil penelitian tersebut, *work motivation* sebagai mediasi antara *servant leadership* terhadap *job satisfaction* menunjukkan pengaruh positif.

Kinerja karyawan adalah sebagai apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan dan terdiri dari faktor-faktor seperti kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi, kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, disiplin kerja (Kasmir, 2016). Untuk dapat memaksimalkan kinerja yang baik ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, baik itu dari kepemimpinan yang ada dalam organisasi dan motivasi

yang diterima oleh pegawai. Permasalahannya saat ini adalah masih banyak karyawan yang belum memberikan kontribusi lebih terhadap pekerjaan yang dikerjakan, karyawan dinilai kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, fenomena tersebut hampir disemua tempat kerja demikian pula terjadi pada salah satu Home Industri di Desa Amadanom Kecamatan Dampit Kabupaten Malang.

Sebagai Home Industri yang menjalankan usaha di sektor industri rumahan yang memanfaatkan satu atau dua rumah sebagai pusat produksi, pemasaran, dan administrasi yang dilakukan secara bersamaan. Usaha tersebut memiliki peran yang cukup besar terhadap masyarakat yang membutuhkan pekerjaan. Dalam mewujudkan tujuan Home Industri. Maka diperlukan untuk meningkatnya kinerja yang dipengaruhi langsung oleh hasil kerja karyawannya.

Kerja dalam organisasi yang menjadi titik fokus perhatian para pemimpin dan membahas pentingnya hubungan emosional antara pemimpin dengan karyawan dalam pekerjaan. *Servant leadership* yang berbasis pada kebutuhan bawahan dianggap mampu menjadi solusi dalam pemecahan masalah kepemimpinan saat ini. Adanya tantangan-tantangan dalam kepemimpinan maka dituntut peran kreatif bagi para pemimpin usaha dalam menyikapi persoalan (Greenleaf, 2008). Karakteristik utama yang membedakan antara kepemimpinan yang melayani dengan model kepemimpinan lainnya adalah munculnya keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin (Spears, 2010)

Ketelitian dalam bekerja yang dimaksud adalah dalam pengerjaan sering kali terjadi kesalahan baik ringan maupun fatal, seperti proses pengeleman kayu yang gagal dan mengharuskan pengulangan kerja (Noermijati, 2013). Kesalahan ringan dalam pengerjaan diberi toleransi, sedangkan pengerjaan yang kesalahan fatal perlunya dibenarkan dari awal. Pemimpin berkewajiban menegur karyawan yang cara kerja asal-asalan karena dapat memperlambat dalam penyettori ke pabrik. Para pekerja atau karyawan dituntut untuk cepat menyesuaikan ketentuan yang telah ditetapkan.

Hal tersebut juga dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki setiap pekerja, pekerja yang memiliki kemampuan baik tentu bisa menyelesaikan dan bekerja secara cepat sedangkan pekerja yang kurang mampu berkerja cepat dan teliti akan mengalami kesusahan dalam proses mengerjakan. Sesuai dengan teori motivasi kerja kebutuhan, Maslow dalam (Mangkunegara, 2015) yang merupakan suatu faktor yang berperan menentukan kinerja seseorang. Adanya dorongan dari dalam diri seseorang yang dapat menggerakkan kegiatan produktif hingga menghasilkan sesuatu yang menguntungkan bagi diri sendiri maupun orang lain, dimana hal tersebut berpengaruh untuk kesuksesan seseorang (Hasibuan & Malayu, 2014).

Kinerja karyawan dalam organisasi mengarah pada kemampuan karyawan dalam pelaksanaan keseluruhan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut berdasarkan indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Hasilnya digunakan untuk mengetahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Kinerja merupakan perpaduan antara kemampuan dan usaha guna menghasilkan apa yang dikerjakan. Dalam menghasilkan kinerja yang baik maka seseorang harus memiliki kemampuan, kemauan usaha agar kegiatan yang dilaksanakan tidak mengalami hambatan atau kesulitan yang akan menyulitkan pemimpin (Kasim, 1993).

Era new normal saat ini menjadikan pekerja memulai kembali beraktivitas dalam menambah kebutuhan sehari-hari. Dalam kondisi normal pekerja mulai beradaptasi kembali untuk bekerja secara terbuka dan lebih leluasa (Winant, 2020). Memasuki era new normal barang sering kali mengalami keterbatasan barang untuk karyawan, sehingga pemimpin mencari solusi lain untuk menstabilkan pekerja dengan jaringan komunikasi serta menambah koneksi. Peran pemimpin yang melayani disini memfasilitasi tempat kerja bagi yang kesulitan dalam pengeleman dan memberi kebebasan bagi pekerja yang bekerja di rumah dengan memberikan meja ke setiap orang pekerja (Sumual et al., 2017)

Home Industri Desa Amadanom Kecamatan Dampit Kabupaten Malang merupakan usaha rumahan yang didirikan untuk membantu menyediakan

lapangan pekerjaan bagi warga yang membutuhkan. Dalam kondisi new normal maka pemimpin memberikan adanya pilihan tempat kepada pekerja, pekerja diberi pilihan dapat bekerja di rumah masing- masing maupun di tempat yang disediakan. Adanya new normal karyawan atau pekerja dituntut untuk tetap melakukan aktivitas bekerja berdampingan dengan *Covid-19* yang masih berjalan sesuai protokol kesehatan (Winant, 2020).

Pemimpin di era new normal menciptakan ide atau model kerja yang sesuai dan tentunya para pekerja bekerja dengan nyaman. Pemimpin memperhatikan pekerjaan setiap orang demi kelancaran dalam bekerja dan mendengarkan adanya kritik saran dari para pekerja, dengan hal tersebut pemimpin bisa mengatasi adanya masalah yang muncul ke depannya. Memotivasi karyawan dengan berbagai apresiasi perlu dilakukan untuk menggerakkan semangat kerja setiap karyawan, karena motivasi kerja dapat meningkatkan semangat karyawan untuk memiliki energi lebih dalam menghasilkan kinerja yang baik (Osabiya, 2015)

Kemampuan untuk beradaptasi dengan pekerja lain dalam pekerjaan sangatlah diperlukan, serta adanya kerjasama yang baik agar target yang diinginkan bisa sesuai tujuan. Pegawai yang merasa kesulitan dalam pekerjaan menjadi tanggungjawab bagi pemimpin untuk kesejahteraan karyawan. Pemimpin tidak keberatan menyiapkan semua kebutuhan pekerja diawal dan adanya apresiasi, selama pekerja melakukan pekerjaan dengan baik dan bertanggung jawab karena pemimpin memantau cara kerja baik di tempat yang disediakan maupun pekerja yang bekerja di rumah masing-masing (Dierendonck & Nuijten, 2011)

Berbagai kegiatan yang dilakukan oleh pekerja di kondisi new normal tidak terlepas dari kemampuan dan motivasi kerja yang dimiliki karyawan atau pekerja itu sendiri. Penyesuaian kondisi pekerja dan ketekunan di era new normal menjadi hal yang sangat penting, karena akan berkaitan langsung dengan kinerja dan tujuan dari Home Industri tersebut (Winant, 2020). Kemampuan para pekerja atau karyawan dapat diukur dengan teori motivasi kerja dimana ditekankan untuk meningkatkan usaha karyawan dalam bekerja

dan merubah pola pikir karyawan menjadi lebih optimis sehingga kinerja yang dihasilkan lebih baik dari sebelumnya, sehingga penting meningkatkan semangat dan kedisiplinan karyawan dalam menggunakan waktu bekerja (Johnson & Kanfer, 2017)

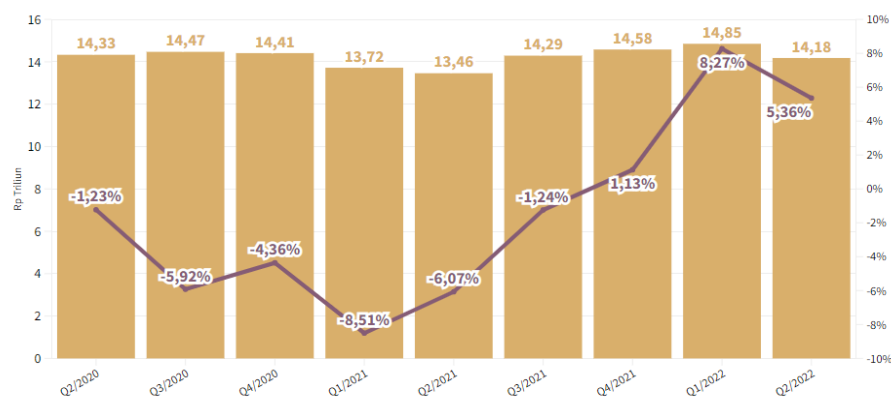
Adanya *servant leadership* tentu sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang melayani memberikan perhatian kepada karyawan melalui motivasi dan pengawasan yang dilakukan. Komunikasi yang baik dapat membentuk hubungan antara pemimpin dan pekerja menjadi lebih baik. Pekerja sendiri membutuhkan kerja sama dan toleransi kepada sesama pekerja lainnya, karena seringkali pekerja mengambil bahan berlebih tanpa memikirkan pekerja lain (Harwiki, 2013).

Beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian tentang pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada home industri *repair veneer* Desa Amadanom telah dilakukan sejumlah peneliti. Antara lain penelitian yang dilakukan (Ajis et al., 2020) menunjukkan bahwa *servant leadership* dan motivasi kerja secara serempak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini diperkuat oleh pendapat (Hasibuan & Malayu, 2006) bahwa motivasi merupakan penyebab, penyalur, dan pendukung dalam perilaku manusia supaya bekerja giat untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dalam penelitian lainnya yang berkaitan dengan *servant leadership* yakni pada penelitian (Arianto et al., 2020) disebutkan bahwa kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dan mampu memotivasi sangatlah dibutuhkan dalam lingkungan kerja pada saat ini untuk meningkatkan kinerja anggota.

Pada penelitian yang dilakukan (Zarkani & Aurora Lubis, 2022) terdapat pengaruh signifikan antara *servant leadership* dengan motivasi kerja pada pegawai. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *servant leadership* dengan kinerja pada pegawai, terdapat pengaruh yang signifikan dengan hubungan yang tidak searah antara motivasi dengan kinerja pada pegawai. Terdapat pengaruh langsung *servant leadership* secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja. Dalam penelitian (Putri, 2022)

servant leadership, motivasi intrinsik dan komitmen afektif berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Danau Teluk. Faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi dan aspek ekonomis, teknis serta perilaku lainnya.

Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan keterangan, produk domestik bruto (PDB) atas dasar harga konstan (ADHK) di industri kayu gabus, barang anyaman dari bambu, rotan dan sejenisnya sebesar Rp14,18 triliun pada kuartal II/2022. Nilai tersebut meningkat 5,36% dibandingkan pada periode yang sama tahun sebelumnya (year on year/yoy) sebesar Rp13,46 triliun. Pertumbuhan kinerja industri kayu mulai melambat pada kuartal II/2022. Kondisi ini terjadi karena pasokan bahan baku, seperti kayu besar dan rotan semakin berkurang dan langka. Menteri Perindustrian mengatakan, masalah tersebut terjadi akibat adanya aktivitas ekspor ilegal produk kayu dan rotan. Adapun, pertumbuhan PDB industri kayu merupakan yang terbesar keenam dari seluruh industri pengolahan nonmigas. Sedangkan, industri logam dasar melonjak paling signifikan hingga 15,79% (yoy).



Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS)

Gambar 1.1 PDB Industri Kayu (Q2/2020 – Q2/2022)

Sedangkan untuk produksi kayu olahan menurut jenis produksi selama 2017 – 2021 melalui data Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan di dapat data berikut:

Tabel 1.1 Produksi Kayu Olahan

| Tahun Year | Kayu Olahan/ <i>Processed Timber</i> | | | | |
|---------------|--|--|---------------------------------|---|--|
| | Kayu Gergajian <i>Sawn Timber (m³)</i> | Kayu Lapis <i>Plywood (m³)</i> | Bubur Kayu <i>Pulp (Ton)</i> | Serpih Kayu <i>Wood Flakes (m³)</i> | Veneer <i>Veneers (m³)</i> |
| 2017 | 798,680.78 | 825,928 | - | - | 359,536 |
| 2018 | 768,582.46 | 1,043,903 | - | - | 442,638 |
| 2019 | ... | 1,181,813 | - | - | 536,613 |
| 2020 | 906,004.31 | 1,110,457 | - | - | 547,966 |
| 2021 | 650,010.26 | 1,468,340 | - | - | 625,327 |

Sumber : Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan/ Ministry of Environment and Forestry

Berdasarkan data produksi kayu yang mengalami kemajuan dalam beberapa tahun terakhir hal ini membuat ketertarikan penelitian tentang kayu yang menjadi produksi banyak diminati di Indonesia saat ini. Angka kemajuan veneer setiap tahunnya mengalami kenaikan yang signifikan, sehingga membuat peneliti memilih untuk mengambil permasalahan mengenai veneer.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pemilik Home Industry Desa Amadanom Kecamatan Dampit Kabupaten Malang menjelaskan kondisi dan permasalahan terkait Sumber Daya Manusia, diantaranya:

- 1) Karyawan mengalami kesulitan mendapatkan persediaan barang untuk beberapa waktu saat barang belum datang.
- 2) Ketepatan waktu yang kurang baik dalam beberapa saat mengakibatkan terlambat pengiriman barang.
- 3) Melemahnya motivasi dari diri beberapa karyawan yang membuat kinerja sering kali terhambat, sehingga membutuhkan dorongan pengembangan potensi.
- 4) Peningkatan rasa keinginan dan antusiasme pekerja penting untuk ditingkatkan dalam aktivitas kerja setiap harinya melalui faktor internal maupun eksternal.
- 5) Adanya penilaian dalam kinerja karyawan yang dilakukan pemimpin untuk pengukuran kualitas kerja pada beberapa bulan sekali.

Dari beberapa permasalahan yang ada maka dianggap perlu adanya penelitian mengenai **“Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja**

Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT. Joyo Makmur (Desa Amadanom, Kecamatan Dampit, Kabupaten Malang)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan sebelumnya tersebut, maka dapat diidentifikasi rumusan masalah yakni sebagai berikut.

1. Bagaimana gambaran *servant leadership*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan pada PT. Joyo Makmur era new normal?
2. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Joyo Makmur era new normal?
3. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT. Joyo Makmur era new normal?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Joyo Makmur era new normal?
5. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Joyo Makmur era new normal?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran *servant leadership*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan pada PT. Joyo Makmur era new normal
2. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada PT. Joyo Makmur era new normal
3. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap motivasi kerja pada PT. Joyo Makmur era new normal
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Joyo Makmur era new normal
5. Untuk mengetahui peran motivasi kerja pada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan PT. Joyo Makmur.

D. Batasan Masalah

Batasan masalah bertujuan agar penelitian terpusat pada apa yang ingin dibahas dan diteliti. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah di jabarkan mengacu pada *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi dibatasi pada era new normal.

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat atau kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Teoritis

Harapan dari penelitian ini adalah bermanfaat untuk menambah kajian ilmu manajemen khususnya bidang sumber daya manusia. Lebih tepatnya sebagai sumber bacaan atau referensi mengenai pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

2. Praktis

Dari hasil penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak PT. Joyo Makmur untuk memberi masukan dan pertimbangan pengambilan kebijakan.

