

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Suatu perusahaan dikatakan berhasil jika mampu mencapai suatu tujuan yang optimal. Pencapaian tujuan semestinya melalui beberapa proses. Proses inilah yang dipegang dan dikendalikan oleh manajemen untuk mencapai tujuan tersebut. Jadi dalam perusahaan pengelolaan harus dilakukan secara mandiri dan efisien, terpadu dan terorganisir, mengingat terbatasnya sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Untuk hal ini terdapat empat bidang pokok yang harus diperhatikan oleh manajemen, yakni keuangan, sumber daya manusia, produksi dan pemasaran.

Keempat fungsi atau dimensi ini harus berjalan secara sinergis dan komprehensif dalam menggerakkan roda organisasi, agar tidak terjadi ketimpangan sehingga dapat terkendali dan terarah dengan sempurna. Adapun fungsi lain yang tidak kalah pentingnya dalam proses manajemen adalah fungsi kepemimpinan. Sebab fungsi inilah yang akan menjadi motor utama sekaligus dinamisator dalam menggerakkan keempat fungsi tersebut dan keberhasilan pelaksanaan fungsi manajemen tergantung pada ketrampilan, keahlian, dan keuletan seorang pemimpin.

Kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan agar mau melaksanakan suatu perintah atau tugas dalam mencapai tujuan

perusahaan atau organisasi, Robbins (2016). Berdasarkan pengertian itu seorang pemimpin adalah orang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajemen. Kepemimpinan (leadership) adalah proses memimpin suatu kelompok untuk mencapai tujuannya. Komunikasi ini akan lebih baik jika didukung style atau gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh semua pihak, tidak ada anggota kelompok atau sekelompok orang dalam organisasi yang merasa dirugikan yang mengakibatkan tidak adanya dukungan terhadap polarisasi kerja pemimpin sehingga berakibat melemahnya kemampuan dan kharisma seorang pemimpin di hadapan bawahannya.

Fahmi (2016) menyatakan bahwa Kepemimpinan adalah ilmu yang mengkaji secara komprehensif bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk melaksanakan tugas sesuai perintah yang diberikan. Ini berarti pemimpin berkaitan dengan orang-orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain untuk melakukan pekerjaannya secara bersama-sama. Kemitraan adalah apa yang menyebabkan interaksi atau reaksi timbal balik orang-orang dalam suatu perusahaan.

Kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang menitikberatkan pada pemimpin yang menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan kondisi yang ada, Hersey dkk, (1996). "*The Theory of Situational Leadership*" menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada hubungan antara tingkat orientasi dan arah (perilaku di tempat kerja) disediakan oleh pemimpin, tingkat dukungan emosional (perilaku hubungan) yang diberikan oleh pemimpin dan

tingkat kesiapan yang ditunjukkan dalam pemenuhan tugas dengan fungsi tertentu atau tujuan tertentu.

Dari teori tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diadopsi oleh pemimpin, pemimpin yang bertujuan untuk mencapai tujuan telah menjadi komitmen bersama. Suatu titik berat yang pasti adalah keberhasilan kerja seorang pemimpin ditunjukkan dengan potensi gaya kepemimpinan yang memperlihatkan sikap dan karakter yang didukung oleh keahlian, pengetahuan sekaligus potensi bakat yang sudah ada (secara proporsional) yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Dengan bakat dan keahlian serta pengetahuan yang dimiliki seorang pemimpin maka dapat diaktualisasikan dalam proses organisasi di perusahaan tempatnya bekerja. Sebagai suatu keterampilan dan kemampuan dalam menggerakkan bawahan dan memotivasi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan.

Gaya kepemimpinan di Toko Sinar Pagi Toys adalah pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada karyawan serta memberikan kasih sayang melalui perhatian setiap individu karyawan di Toko Sinar Pagi Toys. Selain itu di Toko Sinar Pagi Toys memiliki gaya kepemimpinan pada pemimpin memiliki kerendahan hati pada karyawan toko.

Seorang pemimpin yang dapat menjadi panutan atau teladan bagi bawahan, memerlukan kemampuan dan keahlian mempengaruhi orang lain. Kemampuan ini dapat dicapai apabila seorang pemimpin mempunyai pandangan dan pemikiran

yang positif dan realistis, bertindak dan berperilaku yang dapat dijadikan contoh oleh bawahan serta berkaitan erat dengan gaya atau model kepemimpinan yang diterapkan. Jadi gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh seorang pemimpin akan mempengaruhi sikap, perilaku, sekaligus produktivitas kinerja karyawan. Jika seorang pemimpin mampu menunjukkan suatu bentuk sikap yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang diinginkan oleh bawahan, maka bawahan akan merasa termotivasi untuk selalu meningkatkan kemampuan kerja atau produktifitasnya dalam meraih profit bagi perusahaan sebesar-besarnya.

Pekerja atau bawahan merasa senang tanpa ada perasaan dipaksa untuk melaksanakan tugas yang dibebankan atasannya dan dengan penuh semangat menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Sehingga di lapangan pemimpin lebih disegani dan dihormati karena keahliannya yang meliputi moral, tanggung jawab dan berempati dengan bawahan dan bawahan akan semakin terdorong untuk bekerja lebih giat dan optimal hasilnya.

Sutikno (2014) menjelaskan tiga sifat penting yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu percaya diri, jujur dan memotivasi. Salah satunya memberikan motivasi, motivasi berperan sebagai penggerak karyawan untuk melakukan tugasnya dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal bagi perusahaan, oleh karena itu peran kepemimpinan dalam memberikan motivasi menjadi penting. Banyak tipe gaya kepemimpinan yang telah dipakai peneliti terdahulu untuk menjelaskan keterkaitan dalam mempengaruhi motivasi kerja. Hal ini didasarkan karena gaya kepemimpinan dapat mencerminkan tindakan seorang pemimpin

dalam memotivasi, mengarahkan dan mempengaruhi karyawan. Oleh karena itu pemimpin harus dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat sehingga secara langsung karyawan dapat termotivasi dan meningkatkan semangat kerjanya. Karena tak bisa dilepaskannya peran gaya kepemimpinan dari motivasi, maka banyak pemimpin yang ingin mempunyai karakter tersendiri dalam menggunakan gaya kepemimpinannya, lalu diungkapkan dalam tipe-tipe kepemimpinan.

Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) juga mulai diperkenalkan lewat penelitian-penelitian kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang melayani (*Servant leadership*) merupakan satu dari beberapa gaya kepemimpinan yang juga mampu memotivasi kinerja para karyawannya. *Servant leadership* didefinisikan sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang melayani para karyawannya. Perusahaan akan menempatkan kebutuhan pengikutnya sebagai prioritas utama dan memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja (Sapengga, 2016). Konsep kepemimpinan yang melayani adalah suatu konsep kepemimpinan yang paling berkarisma dari segi moral (Sapengga, 2016). Gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor yang mampu menciptakan sebuah motivasi kinerja pada karyawannya. Maka seharusnya *servant leadership* yang juga merupakan salah satu dari gaya kepemimpinan, secara teoritis mampu menciptakan motivasi kinerja para karyawannya. Berdasarkan penelitian Ajis dkk. (2020), Basalama & Piartrini (2019), dan Kurniawan (2019) menyatakan *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian

Agatha (2022) dan Hariyono (2018) menyatakan *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga adanya gap dari penelitian ini.

Toko mainan Sinar Pagi Toys adalah toko yang mempunyai indikasi telah menerapkan gaya kepemimpinan melayani karyawan. Hal itu ditunjukkan dengan cara berkomunikasi dengan ramah dan tidak banyak memberi perintah. Pemimpin memberikan apresiasi pada karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik. Karyawan mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan keluhan dan aspirasi. Pemimpin perusahaan melakukan sosialisasi apabila terdapat perubahan peraturan, maupun perubahan manajemen dalam perusahaan. Tujuan penerapan *Servant leadership* oleh pemimpin perusahaan adalah untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Kepemimpinan yang melayani diharapkan dapat menumbuhkan tanggung jawab karyawan pada pekerjaan. Perilaku-perilaku tersebut diharapkan dapat memperkecil perasaan tertekan terhadap tuntutan. Karyawan diharapkan dapat bekerja dengan produktif dan loyal pada perusahaan.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai budaya yang berbagi kepercayaan dan nilai-nilai dan memberikan kerangka kerja bagi individu dalam organisasi untuk berperilaku dan memahami organisasi (Deshpande & Webster, 1989). Semakin banyak nilai berbagi dan menerima nilai, semakin kuat budaya, dan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku organisasi. Budaya organisasi meresap dalam kehidupan organisasi dan selanjutnya mempengaruhi setiap kehidupan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi berpengaruh sangat besar pada aspek-aspek

fundamental dari kinerja organisasi. Pernyataan tersebut telah diterima dengan luas dan didukung oleh beberapa penelitian yang menghubungkan kinerja dengan budaya organisasi. Jika budaya organisasi merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja maka budaya organisasi harus dikelola dengan baik. Untuk dapat mengelola organisasi dengan baik diperlukan pengertian yang jelas dan perhatian terhadap budaya organisasi. Berdasarkan penelitian Ahidin & Mutaqin (2014), Garnida (2014), dan Hadju & Adam (2019) menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian Hariyono & Andreani (2018) dan Sugiyono & Rahajeng (2022) menyatakan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Toko Sinar Pagi Toys adalah sebuah perusahaan retail dan juga distributor mainan dan sudah mempunyai cabang yang berdiri pada tahun 2013 dan salah satunya terletak di Jl.Pepaya Pare – Kediri, Jawa Timur. Toko ini telah menjadi destinasi utama bagi para pecinta mainan dan hobi di wilayah tersebut sejak didirikan. Toko mainan Sinar Pagi Toys telah mempunyai ciri-ciri yang membedakannya dengan toko mainan lain dan menjadi pembentuk kepribadian dari citra toko mainan Sinar Pagi Toys. Hal tersebut telah menjadi kebiasaan yang ada dalam kehidupan perusahaan dan karyawannya, sehingga disadari atau tidak menjadi alat pemersatu yang dapat membimbing dan memandu karyawan untuk berperilaku sama, yang akhirnya bahwa perilaku merupakan sikap dan perbuatan (tingkah laku) karyawan di dalam melaksanakan tugas sehari-hari, namun di dalam

kenyataannya tidak semua perilaku hanya disebabkan oleh salah satu unsur budaya organisasi.

Budaya tidak mengacu pada keanekaragaman ras, etnis, dan latar belakang individu. Melainkan budaya di dalam sebuah organisasi, meskipun budaya organisasi ini sudah diakui ada oleh manajemen perusahaan dan para karyawan namun masih belum sepenuhnya diterapkan oleh para karyawannya, hal ini terlihat dari masih adanya keluhan-keluhan terhadap pelayanan. Secara internal (sesama karyawan), masih adanya karyawan yang berperilaku tidak sesuai dengan penerapan nilai dan norma yang ada di perusahaan, seperti ada karyawan yang tidak berpartisipasi dalam melakukan pekerjaan tim, hal itu menyebabkan tingkat kepercayaan sesama karyawan menurun.

Visi yang diterapkan oleh toko mainan Sinar Pagi Toys adalah menjadikan toko mainan yang mempunyai komitmen dan mengutamakan kualitas, pelayanan serta inovasi produk sehingga dapat menguasai pasar mainan yang ada di Indonesia. Selain itu visi dari toko mainan Sinar Pagi Toys dalam melakukan budaya kinerja yang baik melalui pelayanan yang tepat dalam memasarkan produk dengan harga terjangkau.

Riset terdahulu yang menghubungkan *servant leadership* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Sihombing dkk, (2018) yang menemukan bahwa *servant leadership* ditemukan berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi tetapi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara, Tbk. Hal ini berarti *servant*

*leadership* yang baik dapat meningkatkan budaya organisasi perusahaan tetapi tidak cukup baik untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Sihombing dkk, (2018) juga menemukan bahwa budaya organisasi secara signifikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini berarti budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga *servant leadership* dikatakan dapat meningkatkan kinerja karyawan jika menggunakan budaya organisasi sebagai mediasi.

Hasil penelitian Setiawan dan Kartika (2014), diketahui bahwa salah satu indikator yang dapat mengukur kinerja karyawan adalah: ketepatan waktu penyelesaian tugas. Indikator pengukur kinerja karyawan tersebut belum sepenuhnya dapat terlaksana di Toko Mainan Sinar Pagi Toys. Menurunnya kinerja karyawan Toko Mainan Sinar Pagi Toys dapat disebabkan oleh ketidaktepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari Pimpinan Toko Mainan Sinar Pagi Toys Kediri diketahui bahwa selama ini penurunan kinerja karyawan disebabkan oleh faktor yang tersaji pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.1 Data Ketepatan Waktu Penyelesaian Packing Mainan Per Dus****Pada Toko Mainan Sinar Pagi Tahun 2023**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Mainan Akan Dipacking (Dus)</b>	<b>Standar Waktu Packing Mainan (Menit)</b>	<b>Pencapaian Waktu Packing Mainan (Menit)</b>	<b>Keterlambatan Waktu Packing Mainan (menit)</b>	<b>Persentase Keterlambatan Waktu</b>
Januari	240	3600	3800	200	6%
Februari	248	3720	3890	170	5%
Maret	236	3540	3789	249	7%
April	219	3285	3532	247	8%
Mei	221	3315	3620	305	9%

*Sumber : Toko Mainan Sinar Pagi Toys*

Tabel 1.1 di atas menunjukkan adanya indikasi penurunan kinerja karyawan yang dibuktikan dengan adanya keterlambatan waktu karyawan dalam menyelesaikan packing mainan. Pada bulan Januari, terjadi keterlambatan waktu karyawan dalam mempersiapkan packing yaitu selama 200 menit atau 6%. Pada bulan Februari, terjadi keterlambatan waktu mempersiapkan packing yaitu selama 170 menit atau 5%. Pada bulan Maret, terjadi keterlambatan waktu mempersiapkan packing selama 249 menit atau 7%. Pada bulan April, terjadi keterlambatan waktu packing mainan selama 247 menit atau 8%. Pada bulan Mei, terjadi keterlambatan waktu packing selama 305 menit atau 9%. Persentase survei ketepatan waktu karyawan rata-rata melebihi 5%, sedangkan standar yang ditolerir toko mainan ini yaitu 5%. Hal ini mengindikasikan adanya penurunan kinerja karyawan Toko Mainan Sinar Pagi Toys pada bulan Januari hingga Mei 2023.

Kurang optimalnya kinerja karyawan Toko Mainan Sinar Pagi Toys, Kediri disebabkan oleh kurangnya kesadaran karyawan untuk mematuhi peraturan yang berlaku pada perusahaan. Hal tersebut dibuktikan oleh banyaknya karyawan yang tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu atau terlambat. Terlihat dari permasalahan tersebut dinilai budaya organisasi di Toko Mainan Sinar Pagi Toys, Kediri masih belum optimal dan kurangnya kesadaran akan tugas dan tanggung jawab sehingga kinerja karyawan belum optimal secara keseluruhan. Oleh karena itu perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan kesadaran setiap karyawan terhadap nilai-nilai budaya organisasi dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Peran pemimpin sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, seorang pemimpin dapat memotivasi karyawannya untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, sehingga kinerja karyawan menjadi lebih baik. Pemimpin yang menerapkan *Servant leadership* akan membangun kepercayaan, rasa adil, dan simpati dari karyawan. Namun, di Toko Mainan Sinar Pagi Toys masih terdapat sebuah kendala dimana pemimpin kurang bersikap rendah hati kepada karyawannya, hal ini membuat kinerja karyawan kurang optimal. Berikut data wawancara karyawan berdasarkan salah satu indikator *Servant-leader* yaitu Kerendahan Hati (*Humility*) di Toko Mainan Sinar Pagi Toys.

**Tabel 1. 2 Data Wawancara Karyawan Terkait Variabel *Servant leadership*****Toko Mainan Sinar Pagi Toys**

<b>Nama</b>	<b>Keluhan</b>
Ledi	Menurut saya pemimpin tidak bisa menerima kritik dan saran dari orang lain
Sendi	Saya merasa bahwa pemimpin kurang memberikan kepercayaan pada karyawannya.
Kari	Menurut saya pemimpin selalu merasa dirinya benar
Sinta	Saya merasa pimpinan memberi perhatian kami tergantung suasana hatinya
Doni	Saya merasa pimpinan memberi perhatian lebih ketika saya mengerjakan pekerjaan tepat waktu

*Sumber : Toko Mainan Sinar Pagi Toys*

Dari berbagai fenomena yang terjadi di pembahasan awal menjadi landasan dilakukannya penelitian di Toko Mainan Sinar Pagi Toys, Kediri mengenai kualitas dan kinerja karyawan di perusahaan tersebut apakah kepemimpinan dalam perusahaan tersebut mempengaruhi kinerja karyawannya yang juga menggunakan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Terkait dengan penelitian ini, budaya organisasi merupakan variabel mediasi dimana budaya organisasi dapat menjembatani pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Maka judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah **“Pengaruh *Servant leadership* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi Sebagai Mediasi di Toko Sinar Pagi Toys”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan problem statement dan research problem di atas, maka pertanyaan penelitian (research question) dalam penelitian pada Toko Mainan Sinar Pagi Toys Kediri dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja karyawan, *servant leadership* dan budaya organisasi di Toko Sinar Pagi Toys?
2. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap budaya organisasi di Toko Sinar Pagi Toys?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Toko Sinar Pagi Toys?
4. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Toko Sinar Pagi Toys?
5. Apakah budaya organisasi berperan memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan?

## 1.3 Batasan Penelitian

Pembatasan penelitian agar penelitian ini lebih efektif, efisien, terarah dan dapat dikaji lebih mendalam maka diperlukan pembatasan penelitian.

Adapun pembatasan masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah: Masalah yang diteliti terbatas pada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai mediasi di Toko Mainan Sinar Pagi Toys.

Variabel mediasi atau *intervening* adalah variabel penyela atau variabel yang terletak di antara variabel independen dan dependen sehingga variabel independen tidak secara langsung mempengaruhi perubahan atau terjadinya variabel dependen.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian pada Toko Mainan Sinar Pagi Toys Kediri adalah untuk:

1. Untuk mengetahui kinerja karyawan, *servant leadership* dan budaya organisasi di Toko Sinar Pagi Toys
2. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap budaya organisasi di Toko Sinar Pagi Toys
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Toko Sinar Pagi Toys.
4. Untuk mengetahui *servant leadership* terhadap kinerja karyawan di Toko Sinar Pagi Toys
5. Untuk mengetahui budaya organisasi berperan memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

##### **1) Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi perusahaan yang digunakan untuk mengetahui pengaruh *Servant leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi sebagai

Variabel Mediasi, serta juga diharapkan sebagai sarana untuk meningkatkan pengelolaan SDM di Toko Sinar Pagi Toys Kediri.

## 2) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah kajian keilmuan tentang Pengaruh *Servant leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi para peneliti di bidang sejenis atau bidang lain yang terkait.

