

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Peranan sumber daya manusia sangat penting dalam suatu perusahaan, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang ikut terlibat secara langsung dalam menjalankan kegiatan perusahaan dan berperan penting meningkatkan produktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia sangat penting karena jika sumber daya dalam suatu perusahaan tidak baik maka perusahaan akan sulit untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain perusahaan, SDM juga senantiasa harus meningkatkan kompetensinya, seiring dengan perkembangan era globalisasi ( Ambarita, 2012).

Dalam hal ini karyawan merupakan salah satu aset berharga perusahaan yang harus mendapatkan perhatian yang lebih dalam operasional perusahaan. Sudah seharusnya menjadi tugas seorang manajer sumber daya manusia menjadi pengawas dan pengontrol kualitas kerja dari karyawan. Menurut Prabu Mangkunegara dalam Wicaksono (2013) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dalam sebuah organisasi, untuk itu harus ada upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan hal ini. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan memperhatikan kinerja karyawan yang merupakan tantangan dalam sebuah manajemen untuk dapat mewujudkan keberhasilan. Hal ini diperkuat dengan pendapat oleh Syamsuddinnor (2014), yang menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan, tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang adadidalamnya.

Menurut Rizqon (2012) kinerja karyawan mempunyai beberapa faktor yang dapat mempengaruhi, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Regina, 2010).

Menurut Tuner dalam Margaretha (2012) gaya kepemimpinan yang dapat membantu untuk memberikan makna hidup dalam pekerjaan para pengikutnya adalah gaya kepemimpinan yang memberikan pelayanan kepada institusi tempat bekerja serta masyarakat sekitarnya. Kelleher (2002) juga menyatakan dengan jelas dan tegas bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menjadi pelayan terbaik bagi pengikutnya. Gaya pendekatan kepemimpinan model ini di perkuat oleh Greenleaf dalam Santora (2008), mengatakan yaitu model kepemimpinan yang mencoba secara simultan meningkatkan pertumbuhan personal dari para pekerja dan memperbaiki kualitas pelayanan dari organisasi melalui kombinasi kerjasama tim dan keputusan, serta perilaku yang peduli dan etis disebut *servant leadership*.

Greenleaf dalam Reynolds (2011) mengatakan kepemimpinan yang besar adalah pemimpin yang melayani, yang dapat mendorong atau memotivasi orang lain untuk terus dapat bekerja. Dapat diartikan ada sebuah usaha yang dilakukan dari seorang pemimpin yang menggunakan *servant leadership* untuk memotivasi kinerja karyawannya melalui dimensi-dimensi yang dimunculkan. Namun pada kenyataannya gaya kepemimpinan ini belum terlalu mendapatkan perhatian khusus karena *servant leadership* belum terlalu umum dipakai perusahaan-perusahaan. *Servant leadership* masih dipakai sebagai alternatif gaya seorang pemimpin untuk menciptakan motivasi kinerja pada karyawannya (Handoyo, 2010).

*Servant leadership* dapat menjadi alternatif kepemimpinan dalam masa perubahan organisasi. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Handoyo (2010) membuktikan bahwa konstruk *servant leadership* adalah unidimensionalitas, yang berarti konstruk ini merupakan satu konstruk yang utuh. Konstruk *servant leadership* yang paling penting dinyatakan oleh Greenleaf (2002) adalah bahwa *servant leadership* didasarkan pada tanggung jawab utama pada pelayanan terhadap bawahan dengan meletakkan kepentingan bawahan di atas kepentingan pemimpin. Spears dalam Aji (2016) menggambarkan *servant leadership* sebagai kepemimpinan yang melayani utamanya dan mendorong hubungan yang baik dengan mengembangkan atmosfer *dignity* (martabat) dan *respect* (hormat), membangun komunitas dan kerja tim, dan mendengarkan rekan dan karyawan. 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.

Kepemimpinan tidak mungkin bisa terlepas dari individu yang berperan sebagai pemimpin itu sendiri. Menurut Muslimin (2006) kemampuan individu dalam memimpin berkaitan dengan aspek biologis yang melekat pada diri sang pemimpin yaitu berdasarkan pada perbedaan jenis kelamin laki-laki dan perempuan. Hal tersebut kemudian mengakibatkan timbulnya istilah ketimpangan *gender* (jenis kelamin laki-laki dan perempuan) yang kemudian menempatkan perempuan pada kondisi yang tidak menguntungkan, walaupun perempuan adalah sumber daya manusia yang bahkan di seluruh dunia jumlahnya jauh lebih besar daripada laki-laki (Djasmoredjo, 2004).

*Gender* kerap memainkan peranan penting dalam memengaruhi kinerja karyawan, penilaian kinerja, dan keputusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia (Ngaoui dan Mwangi, 2013). Menurut Kormal dalam Wahyudi (2009) menyatakan bahwa laki-laki mempunyai harapan lebih tinggi dalam keberhasilan daripada perempuan secara umum, faktor perbedaan obyektif dan subyektif menentukan keberhasilan karir antara laki-laki dan perempuan. Selain itu, *gender* biasa juga dianggap sebagai karakteristik pribadi, *gender* dapat memengaruhi persepsi karyawan di tempat kerja dan reaksi mereka kepada orang lain dalam sebuah organisasi (Mathieu dan Zajac, dalam Miao dan Kim, 2009). *Gender* dapat memengaruhi individu yang terhubung dengan rekan kerja yang menawarkan berbagai macam informasi, dukungan sosial (Scandura & Lankau, dalam Miao dan Kim, 2009).

Menurut Melliana (2006) menyatakan dalam sudut pandang *gender*, terdapat pandangan bahwa laki-laki dianggap lebih unggul dari pada perempuan. Pandangan tersebut menempatkan perempuan sebagai warga masyarakat kelas dua, termasuk dalam hal kepemimpinan. Lalu muncul pandangan bahwa kekuasaan dan kepemimpinan merupakan kodrat laki-laki yang terwujud dalam identitas maskulin. Sehingga berkembanglah pertentangan terhadap kepemimpinan perempuan. Sampai saat ini, masyarakat masih cenderung bersikap ragu terhadap pemimpin perempuan. Hal ini terlihat dalam persentase pemimpin perempuan yang masih jauh dibawah pemimpin laki-laki.

Berdasarkan data dari Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak RI (2013), meskipun Indonesia, Laos, dan Kamboja telah melakukan berbagai macam program kesetaraan *gender*, tiga negara tersebut termasuk negara dengan indeks ketimpangan *gender* yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa laki-laki masih dominan di masing-masing indikator, baik ketenagakerjaan, pendidikan maupun keterwakilan di parlemen. Keterwakilan perempuan atau

laki-laki dalam parlemen merupakan salah satu komponen ketimpangan *gender*. Semakin proporsional jumlah perempuan atau laki-laki menunjukkan kesetaraan dalam pengambilan keputusan.

Menurut Putra (2000) menyatakan bahwa istilah *Gender* dapat dibedakan ke dalam beberapa pengertian seperti *gender* sebagai suatu istilah asing dengan makna tertentu, *gender* sebagai suatu fenomena sosial budaya, *gender* sebagai suatu kesadaran sosial, *gender* sebagai suatu persoalan sosial budaya, *gender* sebagai sebuah konsep untuk analisis dan *gender* sebagai sebuah perspektif untuk memandang kenyataan.

Dalam dunia modern yang fokus kepada kompetensi dan *performance*, *gender* sudah bukan merupakan faktor pembeda dominan. Dalam pandangan tradisional, wanita masih diidentikkan dengan sosok yang lemah, halus dan emosional. Sementara laki-laki digambarkan sebagai sosok yang gagah, berani dan rasional. Pandangan ini telah memosisikan wanita sebagai makhluk yang seolah-olah harus dilindungi dan senantiasa bergantung pada kaum laki-laki. Akibatnya, jarang sekali wanita untuk bisa tampil menjadi pemimpin, karena mereka tersisihkan oleh dominasi laki-laki dengan *male chauvinistic*-nya.

Maskulin dan Feminim adalah dua perilaku yang dapat dimiliki oleh laki-laki maupun perempuan dan perilaku tersebut memiliki pengaruh terhadap gaya kepemimpinan oleh setiap individu baik laki-laki maupun perempuan. Hasil penelitian menyatakan bahwa wanita memiliki kualitas yang sama baiknya dengan pria. Kualitas manusia berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan, dalam hal ini gaya kepemimpinan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (Tantri, Margono, dan Muhammad, 2011). Terdapat perbedaan pendekatan signifikan antara pria dan wanita dalam mengkomunikasikan maksud dan tujuan yang tercermin dalam gaya kepemimpinan (Kent dkk, 2010). Gaya kepemimpinan otokratis yang lebih mengutamakan

penyelesaian tugas dan hanya hubungan atasan dan bawahan yang dimana bawahan melakukan apa yang diperintahkan oleh atasan tanpa adanya pendekatan emosional antara bawahan dan atasan hal ini cenderung dimiliki oleh pria.

Gaya kepemimpinan perempuan lebih cenderung melakukan pendekatan yang mengajak bawahan untuk ikut maju berkembang dalam pemikiran dan pemimpin ikut di dalam melaksanakan tugas agar mencapai tujuan. Pemimpin perempuan umumnya cenderung memiliki gaya kepemimpinan demokratis, yang menggambarkan individu bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri (Nuri dan Bhaskaroga, 2012). Tipe kepribadian merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan. Faktor fokus dalam kepemimpinan dipengaruhi oleh respon seseorang berkaitan dengan kepribadiannya. Seorang dengan kepribadian ekstrovert cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang lebih efektif dalam memimpin jika dibandingkan orang berkepribadian introvert (Sieff dan Carstens, 2006).

Perempuan dalam efektivitas kepemimpinannya dapat berhasil dalam karirnya jika dapat memegang kepercayaan, meningkatkan solidaritas kelompok, memotivasi para pengikut, pemecahan masalah kontribusi terhadap pengoptimalan peran, mengelola aktivitas-aktivitas organisasi, akumulasi sumber-sumber daya, kesiapan kelompok untuk menangani perubahan dan krisis, memperbaiki kualitas kehidupan kerja, membangun rasa percaya diri para pengikut, meningkatkan keterampilannya, dan memberi kontribusi terhadap pertumbuhan dan perkembangan psikologisnya.(Yukl, 2010).

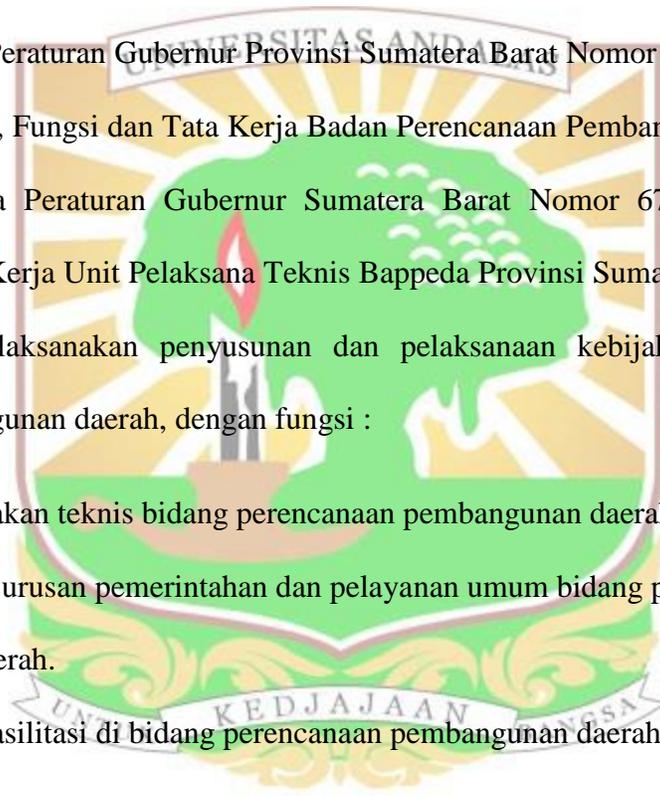
Sebagaimana dijelaskan dalam Undang-undang Kepegawaian Nomor 43 tahun 1999 bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) baik seorang pemimpin atau bawahan selaku aparatur pemerintah memiliki kewajiban untuk memberikan pelayanan ke masyarakat. Salah satu instansi

pemerintah yang berhadapan langsung dengan masyarakat adalah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda).

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Sumatera Barat merupakan organisasi kerja perangkat daerah yang bertanggung jawab dan menunjang penyelenggaraan pemerintahan Provinsi Sumatera Barat. Kegiatan kerja Bappeda mencakup bidang perencanaan pembangunan.

Berdasarkan Peraturan Gubernur Provinsi Sumatera Barat Nomor 87 Tahun 2009 tentang Rincian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Barat serta Peraturan Gubernur Sumatera Barat Nomor 67 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Bappeda Provinsi Sumatera Barat, tugas pokok Bappeda adalah melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang perencanaan pembangunan daerah, dengan fungsi :

- a) Perumusan kebijakan teknis bidang perencanaan pembangunan daerah.
- b) Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum bidang perencanaan pembangunan daerah.
- c) Pembinaan dan fasilitasi di bidang perencanaan pembangunan daerah lingkup provinsi dan kabupaten/kota.
- d) Pelaksanaan kesekretariatan Bappeda.
- e) Pelaksanaan tugas di bidang koordinasi perencanaan kerjasama pembangunan sosial budaya, pengembangan wilayah dan lingkungan hidup, koordinasi perencanaan kerjasama pembangunan perekonomian, statistik dan pengendalian pembangunan serta penelitian dan pengembangan.



- f) Pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang perencanaan pembangunan.
- g) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sumatera Barat merupakan organisasi kerja perangkat daerah yang bertanggungjawab dan menunjang penyelenggaraan pemerintah Provinsi Sumatera Barat. Seluruh karyawan pada organisasi publik harus memiliki sifat melayani, termasuk pemimpin organisasi terhadap bawahan/pengguna layanan.



**UNIVERSITAS ANDALAS**

**Tabel 1.1**  
**Data pegawai Bappeda Sumatera Barat**

No	Jumlah Pegawai	Kepala Badan
Laki-laki	54	10
Perempuan	44	9
Total	98	19

*Sumber : Kasubag Umum Bappeda Sumbar*

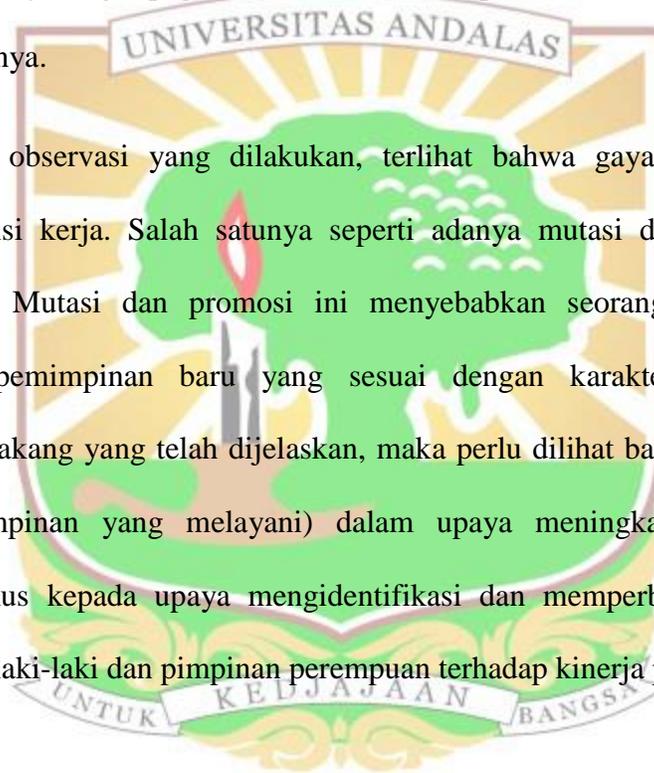
**UNTUK KEDJAJAAN BANGSA**

Dari tabel 1.1 dapat dilihat dari 98 orang jumlah pegawai Bappeda, 54 orang diantaranya berjenis kelamin laki-laki dengan 10 orang diantaranya menduduki posisi sebagai pimpinan. Sementara 44 orang berjenis kelamin perempuan dengan 9 orang diantaranya menjabat sebagai pimpinan.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh peneliti, ternyata pegawai di Bappeda Provinsi Sumatera Barat terkadang datang terlambat dan pulang cepat, bahkan terkadang ada pegawai yang terlambat masuk kantor setelah jam istirahat, belum lagi adanya pegawai yang terkadang menunda-nunda pekerjaan. Hal demikian menyebabkan masyarakat terkadang sulit untuk menemui pegawai yang hendak ditemuinya. Sehingga mereka harus kembali lagi dihari yang lain. Hal demikian memerlukan perhatian dari seorang pimpinan untuk memberikan

motivasi agar pegawai dapat bekerja efektif dan efisien agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Berkaitan dengan kepemimpinan, kepemimpinan pada kantor Bappeda Provinsi Sumatera Barat senantiasa melibatkan pegawai dalam berbagai hal, hal ini terbukti bahwa pimpinan senantiasa memberikan wewenang dan tanggungjawab kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan dan senantiasa mengikutsertakan pegawai dalam pengambilan keputusan, serta pimpinan selalu meminta saran, bahkan selalu menanggapi dengan baik saran dan kritikan dari bawahannya, hanya saja pegawai membutuhkan perhatian dari pimpinan pada saat melakukan pekerjaannya.

Dari hasil observasi yang dilakukan, terlihat bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kondisi kerja. Salah satunya seperti adanya mutasi dan promosi di struktur organisasi Bappeda. Mutasi dan promosi ini menyebabkan seorang pemimpin terkadang membawa gaya kepemimpinan baru yang sesuai dengan karakter pemimpin tersebut. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka perlu dilihat bagaimana bentuk *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini berfokus kepada upaya mengidentifikasi dan memperbandingkan efek *servant leadership* pimpinan laki-laki dan pimpinan perempuan terhadap kinerja pegawai.



## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai di Bappeda Provinsi Sumatera Barat?
2. Bagaimanakah perbandingan *servant Leadership* pada pimpinan laki-laki dan *servant leadership* pada pimpinan perempuan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Provinsi Sumatera Barat?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai di Bappeda Provinsi Sumatera Barat.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perbedaan *servant leadership* pada pimpinan laki-laki dan *servant leadership* pada pimpinan perempuan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Provinsi Sumatera Barat.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini sebagai berikut:

### 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa kerangka teoritis tentang gaya kepemimpinan dalam manajemen sumber daya manusia khususnya *servant leadership*, dan dapat menjadi *literature* dan pedoman bagi penelitian berikutnya yang ingin membuat penelitian serupa dengan indikator *servant leadership* pada pimpinan laki-laki dan pimpinan perempuan dan kinerja pegawai.

## 2. Manfaat praktis

### a) Bagi Pemerintah dan Instansi Terkait

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pemerintah atau instansi terkait yang dalam hal ini dikhususkan kepada pimpinan laki-laki dan perempuan sebagai acuan *servant leadership*. Dan juga sebagai acuan bagaimana kinerja pegawai dalam organisasi.

### b) Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan dan menambahkan wawasan tentang analisis pengaruh *servant leadership* pada pria dan wanita terhadap kinerja: *gender* sebagai moderasi. Serta diharapkan dapat membantu memberikan referensi kepada peneliti berikutnya dengan topik yang sama.

## 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

### 1.5.1 Lingkup Teoritis

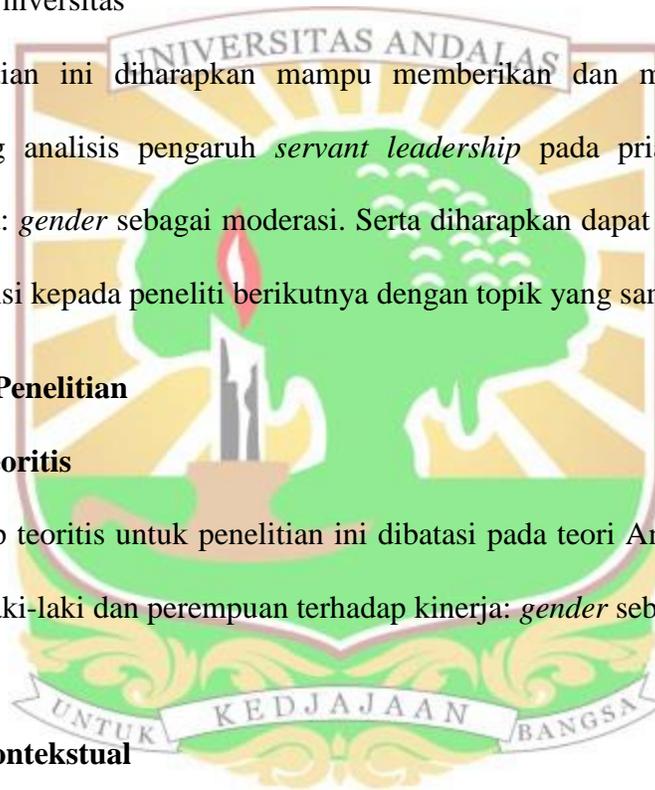
Ruang lingkup teoritis untuk penelitian ini dibatasi pada teori Analisis pengaruh *servant leadership* pada laki-laki dan perempuan terhadap kinerja: *gender* sebagai moderasi.

### 1.5.2 Lingkup Kontekstual

Ruang lingkup kontekstual untuk penelitian ini dibatasi pada Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sumatera Barat.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :



## **BAB I Pendahuluan**

Berisi penjelasan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan.

## **BAB II Tinjauan Literatur**

Berisi penjelasan mengenai konsep dan teori yang menjadi dasar acuan penelitian, penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan pokok bahasan, hipotesis yang akan menjadi dasar pertimbangan dalam pembuktian permasalahan penelitian, serta kerangka pemikiran yang merupakan gambaran bagaimana penelitian akan dijalankan.

## **BAB III Metode Penelitian**

Berisikan rancangan penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan instrument penelitian, definisi operasional variabel, serta metode analisa data.

## **BAB IV Hasil Dan Analisis**

Berisi penjelasan mengenai gambaran umum penelitian, karakteristik responden, gambaran umum identitas perusahaan, analisis deskriptif penelitian, pengujian instrument penelitian, uji asumsi klasik, uji hipotesis, dan pembahasan dan implikasi.

## **BAB V Penutup**

Berisi penjelasan mengenai kesimpulan, keterbatasan, saran, dan implikasi

