

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu hal yang menjadi penentu keberhasilan maupun kegagalan pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, baik organisasi swasta maupun organisasi publik (Nendah dkk., 2020). Adanya sumber daya manusia di dalam organisasi, yakni karyawan, membuat banyak organisasi menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai fokus dalam mencapai keunggulan kompetitif (Lubis dkk., 2022). Sumber daya manusia memiliki peran, di mana karyawan dapat memberikan sesuatu yang berharga bagi organisasi itu sendiri, jika organisasi mampu memberdayakan karyawan mereka secara efektif dan efisien sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya (Mira & Margaretha, 2012).

Karyawan yang menjalin hubungan secara emosional dengan perusahaan akan menumbuhkan dan meningkatkan komitmen karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, dan menumbuhkan kepercayaan dan penerimaan nilai-nilai serta mencapai tujuan perusahaan (Suryati, 2021). Komitmen karyawan pada organisasi dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan baik dari perusahaan maupun klien (Vania & Roy, 2013). Komitmen organisasi dipandang sebagai keadaan di mana seorang karyawan sejalan pada tujuan organisasi (Novita dkk., 2016). Menurut Luthans (2011) komitmen organisasi menunjukkan seseorang dalam mengidentifikasi

keterlibatannya dalam suatu organisasi, karena komitmen organisasi akan menimbulkan seseorang memiliki rasa ikut memiliki terhadap organisasi. Komitmen organisasi berkaitan dengan karyawan sangat tertarik dengan tujuan organisasi, nilai-nilai dalam organisasi, dan sasaran-sasaran organisasi (Didanvy, 2022).

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dapat diketahui dari kesiapan dalam bekerja dan memiliki keinginan untuk bertahan bergabung di perusahaan dan hal ini berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan pada organisasi (Latief dkk., 2019). Hasil penelitian Mardiana dkk. (2014) menunjukkan bahwa komitmen karyawan yang tinggi berhubungan dengan rendahnya tingkat pindah kerja, absensi yang rendah, dan motivasi kerja yang meningkat. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik seperti lebih maksimal dalam menjalankan tugasnya, tingkat absensi yang rendah, rendahnya tingkat keluar masuk pekerjaan (*turnover*), tingginya tingkat kedisiplinan karyawan, dan lebih setia dan bekerja keras dalam mencapai tujuan serta kemajuan perusahaan (Cahyani dkk., 2020; Rahayuningsih, 2016; Luthans, 2011). Komitmen pada karyawan ini akan memberikan kepuasan dalam pekerjaan yang didukung oleh *feedback* dari perusahaan (Taurisa & Ratnawati, 2012). Oleh karena itu, organisasi harus mempunyai cara untuk mengembangkan komitmen organisasi di antara karyawannya.

PT X Pekanbaru merupakan salah satu perusahaan ritel yang bergerak pada bidang bisnis otomotif. Perusahaan ini melaksanakan tugas dan

kegiatannya berhadapan dengan persaingan pada perusahaan bisnis otomotif lainnya. PT X memiliki kegiatan usaha dengan melakukan penjualan beberapa tipe produk kendaraan sepeda motor Yamaha dan menyediakan jasa servis sepeda motor yang memiliki tujuan agar perusahaan dapat memberikan pelayanan jasa kepada konsumen. PT X memiliki prinsip bahwa perusahaan otomotif harus memiliki kejujuran, bertanggung jawab, dan disiplin serta belajar untuk terus berkembang dengan adanya asas kekeluargaan dan kerja sama dengan seluruh karyawan, sehingga karyawan perusahaan ini mampu untuk memperlihatkan loyalitas dan partisipasi yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan yang efektif (PT X, 2017).

Tabel 1.1
Rekap Data Karyawan Tahun 2017 – 2021

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Masuk (Orang)	Karyawan Keluar (Orang)	Terlambat (Kasus)	Absen Tanpa Keterangan (Kasus)
2017	67	63	44	80	30
2018	86	110	133	77	31
2019	63	184	185	70	15
2020	62	75	82	78	10
2021	55	106	161	60	10

Sumber: Kantor PT X Pekanbaru

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui bahwa kondisi komitmen organisasi karyawan PT X Pekanbaru masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari tingkat *turnover*, terlambat, serta absen tanpa keterangan periode 2017 – 2021. Pada data tersebut terlihat bahwa intensitas karyawan keluar dan masuk perusahaan memiliki angka yang cukup tinggi dari setiap tahunnya. Pada tahun 2017 – 2021 angka *turnover* dari karyawan PT X tidak mengalami

perubahan yang signifikan yang membuat angka *turnover* yang tinggi ini menjadi permasalahan dari tahun ke tahun. Selain itu, terlihat juga bahwa kasus terlambat dari karyawan PT X Pekanbaru masih cukup tinggi di setiap tahunnya. Tabel di atas juga memaparkan bahwa masih terdapat kasus karyawan PT X Pekanbaru yang tidak hadir ke kantor tanpa keterangan yang jelas.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manager SDM PT X Pekanbaru diketahui beberapa karyawan yang masih tidak mengerjakan tugasnya sesuai dengan aturan perusahaan. Salah satunya terlihat pada bagian mekanik yang langsung berhadapan dengan konsumen, di mana beberapa karyawan pada bagian ini kurang bisa untuk melayani konsumen dengan baik. Mereka hanya bekerja sesuai dengan kemauan sendiri tanpa mengikuti aturan – aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu, masih terdapat karyawan yang terlambat datang beberapa karyawan mengaku bahwa mereka tergoda dari tawaran perusahaan lain dan memutuskan untuk *resign* dari perusahaan. Terlihat juga pada sebagian besar karyawan di bagian *marketing* yang tidak bisa bertahan karena mereka merasa tidak dapat menyanggupi target penjualan sehingga mereka memilih untuk berhenti bekerja dari perusahaan. Hal ini dikarenakan beban kerja (*over load*) akan mempunyai dampak, seperti stress yang dapat menyebabkan menurunnya komitmen organisasi (Arifin dkk., 2016).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manager SDM PT X Pekanbaru juga terlihat bahwa perusahaan telah melakukan berbagai upaya

untuk menanggulangi tingginya *turnover* pada perusahaan, seperti melakukan pendampingan dan pembinaan kepada karyawan. Hal ini dilakukan sebagai bentuk usaha dari perusahaan untuk mempertahankan karyawan agar tidak meninggalkan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga memberikan pelatihan kepada karyawannya agar mereka semakin termotivasi dalam bekerja. Padahal, perusahaan memiliki keinginan untuk menciptakan rasa komitmen dalam berorganisasi terhadap masing – masing karyawan. Oleh karena itu, permasalahan komitmen organisasi tersebut menjadi hal yang serius bagi perusahaan.

Tabel 1.2

Rekap Data Key Performance Indicator Karyawan Tahun 2019 – 2021

No	Grade	Periode		
		2019	2020	2021
1	A (Sangat Baik)	25	28	25
2	B (Baik)	23	19	22
3	C (Cukup)	13	12	7
4	D (Kurang)	2	3	1
Total		63	62	55

Sumber: Kantor PT X Pekanbaru

Berdasarkan Tabel 1.2 diketahui bahwa penilaian kinerja atau *key performance indicator* yang dilaksanakan oleh PT X masih ditemukan beberapa karyawan yang memiliki *grade* yang kurang bagus. Hal ini terlihat bahwa terdapat total 32 karyawan yang memiliki *grade* C pada periode 2019 – 2021. Selain itu ditemukan juga total 6 karyawan yang mendapatkan *grade* D pada periode 2019 – 2021. Kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan tersebut berkaitan dengan komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh

karyawan terhadap perusahaan. Hal ini dikarenakan komitmen organisasi merupakan faktor penting yang memiliki kontribusi terhadap kinerja dari karyawan (Folorunso dkk., 2014). Oleh karena itu, komitmen organisasi perlu diperhatikan oleh PT X agar tidak berdampak pada kinerja karyawan.

Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang karyawan tetap menjadi anggota organisasi atau pergi untuk mengejar pekerjaan lain (Colquitt dkk., 2017). Menurunnya komitmen organisasi dari karyawan terhadap perusahaan akan mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan di tempat kerja karena ketika komitmen organisasi karyawan rendah, maka mereka tidak berusaha untuk bekerja, timbulnya ketidakhadiran karyawan dan meningkatnya angka *turnover* (Aydogdu & Asikgil, 2011). Karyawan yang mengundurkan diri atau meninggalkan organisasi menyebabkan perusahaan kehilangan aset penting, seperti pengetahuan, keahlian, dan pengalaman (Gunadi dkk., 2021). Oleh karena itu, dibutuhkan komitmen karyawan yang tinggi ke organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi (Parimita dkk., 2020).

Pemimpin memiliki peran yang besar dalam mempengaruhi orang lain, termasuk komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Purnomo (2018) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif secara langsung terhadap komitmen organisasi, di mana tingkat kepemimpinan atau tinggi rendahnya komitmen organisasi tergantung pada kepemimpinan. Selain itu, Yiing dan Ahmad (2009) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sehingga kepemimpinan mampu mengarahkan dan mempengaruhi para karyawan agar dapat menimbulkan komitmen bagi para karyawan. Sikap karyawan dalam melakukan pelayanan secara langsung dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin (Kim, dkk., 2011).

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin harus bisa memberikan motivasi para karyawan agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi (Prihatsanti & Martha, 2017). Pemimpin memiliki fungsi dalam menggerakkan para *followers* atau pengikut agar mereka memiliki keinginan untuk mengikuti dan menjalankan seluruh perintah dan kehendak dari pemimpin (Mira & Margaretha, 2012). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Jessica (2017) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasi, yang artinya semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin, maka akan semakin baik juga komitmen yang dimiliki oleh anggota organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin berkaitan dengan perilaku karyawan, terkhusus komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan. Memperjelas hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Hoveida dkk. (2011) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara *servant leadership* dan komitmen organisasi, di mana karakteristik dari *servant leadership* memiliki hubungan dengan komitmen organisasi.

Servant leaders cenderung memiliki pengaruh positif pada pengikut

mereka dan menanamkan iklim untuk pelayanan (Guay, 2013). *Servant leadership* menunjukkan pemimpin yang mendahulukan kepentingan para karyawan dan membantu mereka menemukan potensi penuh (Northouse, 2016). *Servant leadership* adalah dasar untuk kepemimpinan yang efektif (Spears & Lawrence, 2002). Shekari dan Nikooparvar (2012) mengatakan bahwa *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang efektif bagi organisasi dalam mengendalikan respon karyawan. Northouse (2016) mengemukakan bahwa *servant leadership* memfokuskan agar pemimpin lebih peka dan perhatian terhadap masalah yang dimiliki oleh bawahan mereka, adanya rasa empati serta dapat mengembangkan mereka ke arah yang lebih baik. *Servant leadership* dapat dikaitkan dengan perbuatan seperti pelayanan dan mampu menjadi penopang bagi orang lain (Eva dkk., 2019). Liden dkk. (2008) menemukan pada level individual, *servant leadership* memiliki pengaruh positif dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), *in-role performance* dan komitmen organisasi. Oleh karena itu, gaya *servant leadership* dapat mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sokoll (2014) juga memperjelas bahwa *servant leadership* dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Prinsip dan praktik dari *servant leadership* dapat membangun *sense of community* yang diperbarui dan berfokus pada organisasi (Brownell, 2010). Pada hakikatnya, *servant leadership* berfokus pada melayani orang lain yang dijadikan sebagai prioritas utama dan yang pertama, yaitu

pelayanan kepada karyawan, pelanggan, dan masyarakat (Mulyana & Akbar, 2014). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Astohar (2012) didapatkan hasil bahwa gaya *servant leadership* dapat meningkatkan pertumbuhan yang baik bagi karyawan itu sendiri dan dapat meningkatkan kualitas perusahaan serta pelayanannya. Karakteristik utama yang membedakan antara *servant leadership* dengan kepemimpinan lainnya adalah keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin, sehingga ia dipilih oleh para pengikutnya dan diminta untuk memimpin mereka (Mulyana & Akbar, 2014).

Servant leadership bukan hanya sekadar memimpin tetapi lebih banyak kepada pelayanan yang diawali dengan menemukan kebutuhan dari seseorang dan kemudian berusaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Sendjaya & Pekerti, 2010). *Servant leadership* memiliki nilai keadilan dan ekuitas yang dapat mempengaruhi persepsi karyawan untuk meningkatkan sikap loyal dan komitmen organisasi pada karyawan (Yukl, 2017). Menurut Vondey (2010) *servant leadership* merupakan seorang pemimpin yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan karyawannya, dirinya serta komunitasnya sehingga ia lebih mementingkan hal tersebut daripada berfokus untuk mencapai ambisi pribadi dan kesukaannya.

Berdasarkan wawancara awal yang telah dilakukan dengan tiga orang karyawan PT X Pekanbaru, didapatkan bahwa pemimpin perusahaan terindikasi menerapkan gaya *servant leadership*. Pemimpin yang berada pada perusahaan ini memiliki komunikasi yang baik dengan karyawan sehingga

membuat karyawan merasa nyaman dengan lingkungan pekerjaan. Pemimpin perusahaan sering bertanya secara langsung dengan karyawan saat karyawan terlihat memiliki kendala dalam menjalankan tugasnya. Pemimpin memperlihatkan kepeduliannya apabila karyawan memiliki kendala dalam pekerjaannya dan pemimpin turut andil dalam membantu karyawan apabila karyawan kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini terlihat saat pemimpin ikut turun langsung ke lingkungan kerja karyawan dan mampu mendekatkan dirinya dengan karyawan. Pemimpin juga membantu memberikan solusi kepada karyawan mereka agar bisa menjalankan tugas mereka dengan baik dan tidak memerintahkan karyawan sesuai dengan kehendak mereka. Selain itu, pemimpin di perusahaan ini dapat memberikan arahan, memotivasi, dan memberikan aspirasi kepada karyawan apabila mereka melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh pada komitmen organisasi. Beberapa penelitian telah dilakukan untuk menguji *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Penelitian Harwiki (2016) menunjukkan bahwa gaya *servant leadership* memiliki pengaruh yang positif terhadap budaya organisasi, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), kinerja karyawan dan komitmen organisasi, di mana dalam studi ini menjelaskan bahwa *servant leadership* menjadi gaya kepemimpinan yang sangat efektif untuk memberdayakan karyawan yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Septiadi dan Adnyani (2019) dan

Susanto (2022) menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, di mana apabila *servant leadership* meningkat maka komitmen organisasi juga akan semakin meningkat.

Seorang pemimpin tidak dapat bergerak secara individu dalam mencapai keberhasilan atau kemajuan organisasi. Salah satu hal yang penting yang perlu diperhatikan untuk mencapai tujuan organisasi adalah komitmen organisasi (Wahyudi & Salam, 2020). Gaya kepemimpinan menjadi sebuah ukuran dalam menumbuhkan komitmen organisasi dari karyawan. Peran dari seorang pemimpin dan gaya kepemimpinan yang efektif sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan tersebut agar dapat menjaga komitmen organisasi, salah satunya dengan *servant leadership*. Hal ini dikarenakan *servant leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Kamanjaya dkk., 2017). Pada penelitian ini, peneliti melakukan penelitian terkait *servant leadership* dan komitmen organisasi di tiga cabang PT X Pekanbaru. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti fenomena tersebut dengan judul: “Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan PT X Pekanbaru”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, maka didapatkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi pada Karyawan PT X Pekanbaru”.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi pada Karyawan PT X Pekanbaru.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Adapun manfaat teoritis dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut.

- a. Penelitian ini dapat menyumbang ilmu pengetahuan terkait teori psikologi agar mampu memberikan analisis tentang pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi Pada Karyawan PT X Pekanbaru menggunakan teori *servant leadership* dari Liden dkk. (2015) dan teori dari komitmen organisasi menggunakan teori Meyer, Allen, dan Smith (1993).
- b. Penelitian ini mampu digunakan sebagai data tambahan bagi peneliti selanjutnya yang memiliki ketertarikan meneliti pada topik ini dan menjadikan penelitian ini sebagai salah satu sumber ilmu yang dapat membantu menyediakan informasi yang dicari dan diinginkan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut.

- a. Bagi perusahaan, sebagai bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan dengan menerapkan *servant leadership* agar dapat mengurangi tingkat *turnover*

di perusahaan.

b. Bagi karyawan, sebagai sumber informasi agar mengetahui lebih lanjut terkait pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi karyawan dalam bekerja.

c. Bagi peneliti lain, sebagai referensi apabila tertarik untuk melakukan penelitian dengan topik atau tema pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi.

