

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi pada saat ini sedang menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam mempertahankan eksistensinya di pasar. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan berbagai strategi untuk mempertahankan eksistensinya. Salah satu peran penting yang dapat mendukung keberhasilan dari strategi yaitu terletak pada pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi harus menerapkan manajemen sumber daya manusia yang tepat agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia merupakan salah satu penunjang penting dalam keberhasilan berjalannya kegiatan di dalam organisasi, organisasi perlu mendorong kinerja melalui berbagai strategi yang tepat. Jika kinerja karyawan naik, kinerja organisasi akan meningkat sehingga daya saing. Setiap Langkah dalam pengambilan perencanaan, keputusan dan praktik kerja dalam lingkungan organisasi tidak lepas dari peran SDM. Hal ini tentu tidak terlepas dari peran perusahaan dalam menerapkan berbagai sistem dan kebijakan terkait kepemimpinan, kesetaraan, budaya kerja hingga kompensasi bagi pemangku kepentingan (Dessler, 2017).

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur dalam suatu organisasi atau perusahaan tentunya berasal dari latar belakang yang berbeda-beda. Dengan latar belakang berbeda tersebut dibutuhkan pemimpin yang baik agar tujuan organisasi dapat tercapai. Peran sumber daya manusia dalam

sebuah organisasi memiliki peranan penting dalam keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Karyawan tidak hanya dipandang sebagai biaya, tetapi juga merupakan salah satu bentuk dari sumber daya organisasi yang dapat meningkatkan kompetitif organisasi. Tanpa peran karyawan, organisasi tidak akan berjalan secara efektif dalam mencapai tujuannya, meskipun faktor-faktor yang diperlukan sudah tersedia. Organisasi dengan tujuan yang jelas dan masuk akal, terlepas dari apakah itu tentang keuntungan dan pencapaian tujuan organisasi, semua ini terkait dengan kinerja.

Dalam Organisasi, seorang karyawan dituntut untuk profesional dalam menghadapi tugas dan tanggung jawab besar. Dalam hal itu dibutuhkan juga peran seorang pemimpin yang mampu mendorong kinerja mereka dalam menghadapi tugas yang sedang mereka kerjakan. Pemimpin yang dapat memberikan dukungan dan mendorong pengembangan individu dalam tim dapat membantu meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Hal tersebut dapat membantu meningkatkan keterampilan dan kepercayaan diri anggota tim, yang dapat berdampak positif pada kinerja tim secara keseluruhan. Seorang pemimpin yang memiliki asumsi yang positif serta membangun dan memberikan umpan balik dapat membantu meningkatkan kinerja individu dalam tim. Hal ini dapat membantu memperbaiki kelemahan seseorang dan memperkuat kekuatan seseorang dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya.

Seorang karyawan merasa termotivasi untuk bekerja, hal itu dapat meningkatkan kepercayaan diri untuk menyelesaikan tugas mereka. Ini juga

dapat menyebabkan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan termotivasi dalam pekerjaannya cenderung lebih produktif dan mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efektif. Kepercayaan karyawan terhadap atasan dan rekan kerja juga sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Ketika seorang karyawan merasa bahwa manajer dan kolega bersikap adil dan jujur, akan terbentuk rasa nyaman dalam berinteraksi untuk bekerja. Hal tersebut dapat memperkuat kepercayaan diri dan motivasi karyawan untuk pekerjaan mereka.

Motivasi kerja dan kinerja sangat berkaitan dengan konteks lingkungan kerja. Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai keinginan internal atau eksternal yang mempengaruhi perilaku seseorang di tempat kerja untuk mencapai tujuan atau prestasi. Namun, kinerja dapat diartikan sebagai hasil akhir dari suatu kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu. Ketika seseorang merasa sangat termotivasi, mereka lebih termotivasi untuk mencapai tujuan dan sasaran kerja mereka. Sebaliknya, jika motivasi kerja rendah, kinerja dapat menurun karena kurangnya semangat dan tujuan. Motivasi kerja adalah faktor internal yang memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Motivasi dapat memotivasi seseorang untuk bekerja lebih keras, lebih cerdas dan lebih produktif.

Motivasi adalah suatu proses yang mempertimbangkan intensitas, arah dan ketekunan usaha seseorang untuk mencapai tujuan. Motivasi umumnya terkait dengan setiap tujuan, sedangkan tujuan organisasi berfokus

pada perilaku terkait pekerjaan dari (Robbins, 2018). Menurut penelitian dari Safrizal (2022) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan dalam diri seseorang atau individu yang mempengaruhi arah, kekuatan dan ketekunan perilaku sukarela. Karyawan yang termotivasi bersedia melakukan beberapa upaya (intensitas), untuk waktu tertentu (kegigihan), untuk tujuan tertentu (arah). Motivasi adalah salah satu dari empat faktor penting dari perilaku dan kinerja individu.

Ketika seseorang sangat termotivasi, hal ini akan membantu mereka dalam mencapai tujuan dan sasaran kerja yang ditetapkan. Hal ini dapat meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja. Ketika orang merasa termotivasi, mereka cenderung puas dengan pekerjaannya dan lebih bersemangat menyelesaikan tugasnya. Selain itu, orang yang termotivasi cenderung memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan produktivitas yang lebih tinggi.

Permasalahan yang biasa terjadi pada lingkungan organisasi terjadi atas sikap para atasan atau senior terkadang membuat karyawan merasa tidak betah bekerja disebabkan karena adanya sikap senioritas di organisasi atau perusahaan, banyak karyawan yang merasa senior memperlakukan juniornya dengan tidak baik (Dewi & Sutarmin, 2019). Salah satu penyebab dari menurunnya tingkat kinerja karyawan adalah diakibatkan faktor kebijakan perusahaan yang merugikan dan meningkatkan stress kerja sehingga hal inilah yang menyebabkan tingkat kepercayaan karyawan terhadap pemimpin mereka menjadi menurun (A.B. Setiawan *et al.*, 2020).

Selain itu, penurunan kinerja karyawan dapat disebabkan oleh sikap pemimpin yang tidak adil terhadap karyawan. Pemimpin yang baik dan motivasi kerja dinilai memiliki peranan penting dalam meningkatkan perilaku kinerja karyawan. Karena seseorang yang mendapat dorongan dari pemimpin mereka dan pemberian motivasi dari pemimpin dapat mempengaruhi sikap mereka dalam bekerja, sekaligus mempengaruhi kinerja mereka.

Pelayanan dapat diartikan sebagai suatu proses dimana pelayanan diberikan (dengan melayani) untuk kebutuhan individu atau masyarakat yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan kebijakan penting dan prosedur yang telah ditetapkan. Pelayanan yang baik adalah pelayanan yang sesuai dengan hasil dan harapan. Banyak pendapat mengatakan bahwa pelayanan yang berkualitas adalah pelayanan yang efisien dan efektif. *Servant leadership* adalah salah satu gaya kepemimpinan terbaru di zaman kita dan sangat diminati oleh para peneliti. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan melayani cenderung mendahulukan kebutuhan bawahannya dan memperlakukan mereka sebagai rekan kerja, sehingga keakraban antara keduanya sangat erat karena saling terlibat satu sama lain (Kristianti & Lukiastuti, 2021).

Seperti yang ditulis oleh Robert Greenleaf, *Servant Leadership* adalah seseorang yang menjadi pelayan terlebih dahulu. Dimulai dengan perasaan alami bahwa jika ingin melayani, Anda harus melayani terlebih dahulu (Choliq, 2020). Dengan kata lain, *Servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan dan kepentingan bawahan

atau anggota organisasi, daripada mengutamakan kepentingan pribadi atau organisasi Dumatubun dan Mappi (2021). Hubungan antara *servant leadership* dan kinerja sangat erat karena ketika seorang pemimpin menerapkan prinsip-prinsip *servant leadership*, mereka memprioritaskan kebutuhan dan kepentingan bawahannya, termasuk kebutuhan pengembangan keterampilan, dukungan, dan pemberdayaan di tempat kerja. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang menguntungkan bagi bawahan, memungkinkan mereka untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Selain itu, *servant leadership* juga membantu membangun hubungan kerja yang lebih baik antara pemimpin dan bawahan, yang selanjutnya dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja bawahan. Ini kemudian dapat meningkatkan kualitas kinerja bawahan secara keseluruhan dan juga meningkatkan produktivitas dan efisiensi tim (Waddell, 2006).

Servant leadership adalah salah satu gaya kepemimpinan terbaru di zaman kita dan sangat diminati oleh para peneliti. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan *servant* cenderung mendahulukan kebutuhan bawahannya dan memperlakukan mereka sebagai rekan kerja, sehingga keakraban antara keduanya sangat erat karena saling terlibat satu sama lain Kristianti dan Lukiasuti (2021). *Servant leadership* merupakan konsep kepemimpinan yang berorientasi pada layanan untuk bawahan yang tujuannya adalah untuk mengembangkan potensi bawahan dan memperkuat tim. *Servant leadership* telah terbukti efektif dalam meningkatkan

kinerja karyawan dan kepuasan kerja serta mengurangi turnover (Program *et al.*, 2021).

Di sisi lain, motivasi karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi keinginan dan upaya karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif dan berkinerja lebih baik, serta lebih mampu menghadapi tantangan dan hambatan yang mereka hadapi di lingkungan kerja. Kepercayaan karyawan juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan dengan tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi dan pimpinan cenderung lebih termotivasi, loyal, dan sukses (Andika *et al.*, 2019).

Servant leadership dan motivasi dianggap sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Servant leadership* didefinisikan sebagai gaya berorientasi layanan dalam memimpin bawahan. Pemimpin yang melayani fokus pada penguatan tim, mengembangkan potensi bawahan mereka, dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk keberhasilan organisasi. Di sisi lain, motivasi karyawan merupakan faktor yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi keinginan dan usaha karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif, berkinerja lebih baik, dan lebih mampu menghadapi tantangan dan hambatan yang mereka hadapi di lingkungan kerja (Yusuf *et al.*, 2020).

PT Adira Dinamika Multifinance merupakan salah satu perusahaan pembiayaan terkemuka di Indonesia dan telah memiliki jaringan yang luas di

seluruh Indonesia. Mereka menyediakan berbagai jenis produk pembiayaan, termasuk pembiayaan kendaraan bermotor, pembiayaan konsumen, pembiayaan alat berat, dan lain sebagainya. Perusahaan ini juga terlibat dalam berbagai inisiatif sosial dan berkelanjutan, serta memiliki komitmen terhadap praktik bisnis yang bertanggung jawab.

Dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat sekarang, membuat pemimpin dan karyawan harus meningkatkan kinerjanya dalam meningkatkan kualitas untuk mengembangkan perusahaan. Oleh karena itu pemimpin selalu memberikan target dalam melakukan pekerjaan, hal ini dilakukan agar perusahaan dapat berkembang dengan baik dan kinerja karyawan pun meningkat. Di lain sisi pemimpin juga memberikan motivasi kerja dimana karyawan selain diberikan beban pekerjaan, karyawan juga merasakan bahwa pemimpin memberikan dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan dan meningkatkan kinerja pekerjaan mereka.

Dalam pengamatan dan wawancara tidak terstruktur dengan pemimpin PT Adira Dinamika Multifinance Region Kota Pekanbaru, terungkap serangkaian fenomena yang mengundang minat peneliti untuk menjadikan PT Adira Dinamika Multifinance sebagai objek penelitian. Fenomena-fenomena yang terjadi di dalam perusahaan ini mencakup permasalahan yang terjadi pada karyawan yaitu belum tercapainya tingkat kinerja yang diharapkan yang disebabkan oleh beberapa persoalan perilaku karyawan seperti bolos kerja, datang terlambat, pulang lebih awal, jam kerja

yang berlebihan, kurangnya apresiasi dan ketimpangan sosial yang terjadi di lingkungan kerja.

Servant leadership adalah pendekatan kepemimpinan dimana pemimpin bertindak sebagai pelayan bagi bawahannya untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mendorong kinerja yang lebih baik. Selain itu, motivasi merupakan faktor kunci yang mempengaruhi tingkat produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Dalam konteks PT Adira Dinamika Multi Finance, pemimpin yang menggunakan *servant leadership* diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dimana karyawan merasa didengarkan, dihargai dan didukung dalam mengembangkan potensi dirinya. Hal ini dapat membangun kepercayaan karyawan terhadap manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Kepercayaan karyawan ini kemudian menjadi mediator antara *servant leadership* dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa dipercaya oleh manajemen dan merasa diberdayakan, mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi secara optimal dalam tugasnya.

Dalam Penelitian ini, variabel mediasi kepercayaan karyawan memainkan peran kunci dalam mengurai hubungan kompleks antara *servant leadership*, motivasi, dan kinerja karyawan. Kepercayaan karyawan merupakan faktor penting yang dapat mengurangi dampak kepemimpinan dan motivasi yang melayani terhadap kinerja karyawan. Pemilihan kepercayaan karyawan sebagai variabel mediasi didasarkan pada beberapa pertimbangan penting. Pertama, dalam konteks *servant leadership*, kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya mendorong efektivitas *servant leadership*. Ketika

karyawan merasa yakin bahwa pemimpin mereka benar-benar berkomitmen untuk memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan mereka, karyawan akan lebih terdorong untuk berpartisipasi aktif dan terlibat dalam perusahaan. Kedua, kepercayaan diri karyawan juga dapat memperkuat hubungan antara motivasi dan kinerja. Karyawan yang percaya pada tujuan perusahaan dan merasa berdaya untuk mencapainya akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik. Keyakinan ini juga memengaruhi persepsi mereka tentang dampak positif dari upaya ekstra yang mereka lakukan.

Dengan memilih kepercayaan karyawan sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini, peneliti bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih mendalam tentang peran faktor psikologis ini dalam menghubungkan kepemimpinan dan motivasi pelayan terhadap kinerja karyawan. Artinya, beliau dapat memberikan kontribusi yang berharga bagi PT Adira Dinamika Multi Finance dalam merancang strategi kepemimpinan yang lebih efektif dan memotivasi, mengingat pentingnya membangun dan memperkuat kepercayaan karyawan dalam konteks organisasi.

Berbagai penelitian juga sudah dilakukan untuk membuktikan hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan, beberapa diantaranya (Kadarusman & Bunyamin, 2021), (Eka Sapengga, 2016), dan (Gaskova, 2020). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara *servant leadership* dan kinerja karyawan. Pemimpin yang memiliki sifat *servant leadership* yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Kamanjaya *et al.*, (2017)

terdapat inkonsistensi hasil dari penelitian yang menunjukkan *Servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga mendorong penelitian untuk melakukan penelitian ini.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kepercayaan Karyawan?
3. Apakah Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kepercayaan Karyawan?
5. Apakah Kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan ?
6. Apakah terdapat pengaruh signifikan *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepercayaan sebagai variable mediasi?
7. Apakah terdapat pengaruh signifikan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepercayaan sebagai variable mediasi?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang diharapkan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepercayaan Karyawan.
3. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.
4. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Kepercayaan Karyawan.
5. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh Kepercayaan terhadap Kinerja Karyawan.
6. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepercayaan sebagai variable mediasi?
7. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepercayaan sebagai variable mediasi?

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan banyak manfaat bagi para pembaca, adapun manfaat penelitian ini secara khusus yang diharapkan peneliti adalah:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia, dengan fokus pada *Servant Leadership*, Motivasi,

Kepercayaan Karyawan dan kinerja Karyawan serta implementasinya dalam konteks organisasi ataupun menjadi bahan referensi bagi peneliti selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dan memberikan informasi kepada pimpinan dan karyawan yang berada di PT Adira Dinamika Multifinance serta adanya peningkatan kinerja karyawan melalui *Servant Leadership*, Motivasi dan Kepercayaan Karyawan

