

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar belakang Penelitian**

Dewasa ini kita tengah memasuki Era Globalisasi yang bercirikan suatu interdependensi, yaitu suatu era saling ketergantungan yang ditandai dengan semakin canggihnya sarana komunikasi dan interaksi. Perkembangan dan kemajuan pesat di bidang teknologi dan informasi memberikan dampak yang amat besar terhadap proses komunikasi dan interaksi tersebut. Era globalisasi sering pula dinyatakan sebagai era yang penuh dengan tantangan dan peluang untuk saling bekerja sama. Dalam memasuki tatanan dunia baru yang penuh perubahan dan dinamika tersebut, keadaan ini telah membawa berbagai implikasi terhadap berbagai bidang kehidupan, termasuk tuntutan dan perkembangan bentuk komunikasi dan interaksi sosial dalam suatu proses kepemimpinan. Setiap bangsa, dipersyaratkan untuk memiliki kualitas dan kondisi kepemimpinan yang mampu menciptakan suatu kebersamaan dan kolektivitas yang lebih dinamik. Hal ini dimaksudkan agar memiliki kemampuan bertahan dalam situasi yang semakin sarat dengan bentuk persaingan, bahkan diharapkan mampu menciptakan daya saing dan keunggulan yang tinggi. Begitu pula dalam konteks pergaulan dan hubungan yang lebih luas, setiap negara dituntut mampu berperan secara aktif dan positif baik dalam lingkup nasional, regional maupun internasional. Namun, harus disadari pula bahwa

dalam setiap proses kepemimpinan, selalu dihadapkan pada suatu mata rantai yang utuh mulai dari yang paling atas sampai tingkat yang paling bawah dan ke samping. Karena itu, pemahaman serta pengembangan dalam visi dan perspektif kepemimpinan amat diperlukan dalam upaya mengembangkan suatu kondisi yang mengarah pada strategi untuk membangun daya saing, khususnya dalam upaya meningkatkan kualitas dan produktivitas bangsa yang ditandai oleh semangat kebersamaan dan keutuhan. Imam Al Ghazali telah mengulas sebab-sebab seorang penguasa yang kehilangan kekuasaannya dengan menyatakan antara lain bahwa penguasa tersebut tertipu oleh kekuasaan, kekuatan dan kesenangannya akan pendapat serta pengetahuannya. Dari fakta yang ada tersebut dapat diungkapkan mengenai kompleksitas kondisi pemimpin bangsa dimasa kini, masyarakat membutuhkan pemimpin masa depan yang visioner dan memberi harapan optimis akan masa depan kehidupan yang lebih baik. Dengan adanya harapan maka semangat masyarakat akan tumbuh untuk berpartisipasi dalam menggerakkan roda kehidupan kearah yang lebih baik dan mengatasi berbagai macam problematika kehidupan.

Sebagai negara yang sedang berkembang, Indonesia memiliki jumlah penduduk yang sangat besar begitu pula dengan wilayahnya yang juga sangat luas. Kondisi demikian merupakan keuntungan tersendiri untuk berkembangnya suatu negara ataupun sebuah organisasi. Seiring era globalisasi pertumbuhan perusahaan semakin cepat dan semakin maju dalam persaingan bisnis, sehingga perusahaan harus bersikap lebih

responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Masing-masing perusahaan bersaing menjadi yang paling unggul sehingga perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas untuk mendapatkan kesuksesan dalam mencapai tujuan perusahaan. Apabila sumber daya manusia yang dimiliki menghasilkan kinerja yang diharapkan sesuai dengan ekspektasi perusahaan, maka akan membuat perusahaan semakin mudah mencapai tujuannya. Berhasil atau tidaknya perusahaan memenangkan kompetisi dapat dilihat dari keberlangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Dengan melihat hal tersebut bahwa perusahaan harus memiliki strategi yang baik dalam beradaptasi dengan era globalisasi saat ini. Namun, tidak hanya memiliki strategi yang baik saja, melainkan untuk mendukung strategi tersebut sangat dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas guna mendukung tercapai tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan hal yang penting bagi sebuah perusahaan. Perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya sumber daya manusia di dalamnya. Sumber daya manusia yang baik dapat menghasilkan kinerja yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Ardana, Dkk. (2012:3) sumber daya manusia adalah harta atau asset paling berharga dan paling penting dimiliki oleh suatu perusahaan, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia yang dimiliki perusahaan. Jika perusahaan ingin mencapai kinerja yang maksimal maka diperlukannya SDM yang berkualitas dalam melakukan operasional perusahaan.

Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan dituntut meningkatkan kualitas kerjanya untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Sedarmayanti, (2010:260) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja yang mampu diperoleh pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara nyata baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan bertahan didalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil di era globalisasi saat ini. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius untuk keberhasilan perusahaan mencapai tujuan. Selain itu, kelangsungan hidup perusahaan juga tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya. Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh perusahaan, semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan dapat bertahan dalam persaingan global.

Saat ini marak terjadi persaingan Antara perusahaan dalam memperoleh keuntungan bagi perusahaannya. Salah satu peran penting

dalam persaingan ini adalah para karyawan perusahaan yang selalu memberikan yang terbaik untuk perusahaannya. Karyawan merupakan penggerak dalam sebuah perusahaan agar meraih kesuksesan. Namun karyawan juga salah satu penyebab perusahaan menjadi jatuh dan kalah dalam persaingan. Hal ini disebabkan karena kurangnya kesadaran pemimpin dalam tugasnya untuk melayani serta pemberdayaan atau adanya konflik peran yang dialami oleh karyawan, sehingga kinerja karyawan menjadi berkurang dan membuat pekerjaan mereka menjadi tidak sesuai dengan harapan perusahaan.

Kepemimpinan merupakan pilar organisasi, sehingga menjadi representasi dari seluruh organisasi. Segala sesuatu naik turunnya suatu organisasi karena kepemimpinannya. Dalam konteks organisasi, seorang pemimpin adalah tumpuan realisasi semua tujuan yang ditetapkan bersama-sama, sehingga tujuan organisasi tercapai atau tidak itu tergantung pemimpin. Jika pemimpin mampu menjalankan fungsi kepemimpinan dengan baik, hal itu akan terwujud, dan tidak mungkin untuk mewujudkannya jika pemimpin tidak dapat memainkan fungsi kepemimpinan dengan baik (Agus Prihanto 2013). Gagasan inti kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*), yang diajukan oleh Jaramillo dan Donghong, termasuk dua aspek seperti: pertama, motivasi utama *servant leadership* untuk melayani karyawan. Untuk gaya kepemimpinan yang melayani (*servant Leadership*) ini, bukanlah orientasi pada tujuan individu karyawan, akan tetapi tujuan pemimpin yaitu

mengutamakan dan mendahulukan kepentingan karyawan serta kebutuhan karyawan dari tujuan organisasi atau tujuan pribadi pemimpin (Agus Prihanto 2013).

Dalam sebuah perusahaan perlu adanya seorang pemimpin yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena pemimpin adalah seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberi motivasi pada karyawannya. Salah satu gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kinerja para karyawan yaitu *servant leadership*. *Servant leadership* memiliki dampak yang disukai pada kinerja pengikut dalam peran mereka, yaitu cara pengikut melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Pengikut menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka (Hariyono 2011).

Selain faktor gaya kepemimpinan *servant leadership*, *empowerment* juga sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. (Andrea 2017) Pemberdayaan merupakan menempatkan pekerjaan bertanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan. Memberdayakan orang berarti mendorong mereka menjadi lebih terlibat dalam keputusan dan aktivitas yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Andrea et al. (2017) menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan setiap proses yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada pekerja melalui saling menukar informasi yang relevan dan ketentuan tentang pengawasan atas faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja. Pemberdayaan karyawan merupakan pemberian wewenang

kepada karyawan untuk merencanakan (*Planning*), mengendalikan (*Controlling*) dan membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari manajer di atasnya (Hansen and Mowen 2012).

*Empowerment* dan kinerja karyawan adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif, keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan antar keduanya. Apabila seorang pemimpin memberikan pelayanan dan pemberdayaan (*empowerment*) tentu konflik peran tidak akan terjadi pada karyawan dan akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Disisi lain bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, jika karyawannya tidak berkerja dengan produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moril yang rendah. Dengan pemberian pelayanan, pemberdayaan serta mencegah adanya konflik peran yang dimaksudkan untuk pemberian daya perangsang kepada karyawan agar lebih bersemangat dan giat bekerja dengan segala kemampuannya, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan selain *servant leadership* dan *empowerment* adalah konflik peran. Konflik peran merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan. *Role Conflict* (Konflik peran) terjadi ketika seseorang memiliki dua peran atau lebih yang harus dijalankan pada waktu yang bersamaan (Murdana Yasa 2017). Konflik peran terjadi jika karyawan atau anggota tim diminta untuk

melakukan tugas yang sulit atau diharuskan melakukan tugas yang bertentangan dengan nilai pribadi (Luthan 2016). Pada kelompok, konflik peran meningkat, khususnya jika di dalam kelompok terdapat perilaku nonetis atau antisosial serta jika anggota kelompok menekankan norma-norma tertentu, sementara pemimpin dan penguasa organisasi formal menekankan norma lainnya.

PT. Madubaru PG/PS Madukismo adalah satu-satunya Pabrik Gula dan Pabrik Spiritus yang terletak di Provinsi D.I. Yogyakarta dan juga mengemban tugas untuk menyukseskan program pengadaan pangan nasional, khususnya gula pasir. Pembangunan PG. Madukismo dimulai pada tahun 1955 dengan kontraktornya yang bernama Machine Fabriek Sangerhausen dari Jerman Timur. Masa konstruksi dilakukan selama 3 tahun dengan kapasitas rancangan 1.500 ton tebu perhari. Pembangunan pabrik gula tersebut selesai pada tanggal 31 Maret 1958 dan diresmikan oleh Presiden Soekarno pada tanggal 29 Mei 1958. Pabrik gula Madukismo mulai melakukan proses produksi pada tahun 1958, sedangkan PS. Madukismo pada tahun 1959. Pada tahun 1962 pemerintah RI mengambil alih semua perusahaan yang ada di Indonesia baik milik asing maupun swasta secara resmi. Setelah pengambil alihan tersebut, PG. Madukismo merubah status menjadi PN (Perusahaan Negara) dan dikelola dalam bentuk perseroan, atau sekarang disebut dengan PT. Madu Baru. Dalam memimpin pabrik, pemerintah membentuk suatu Badan Pimpinan Umum Persatuan Perkebunan Negara 3.



Berdasarkan keadaan tersebut dan melihat begitu pentingnya kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh variabel antara *Servant Leadership*, *empowerment* dan konflik peran maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada PT Madubaru PG PS Madukismo Yogyakarta dengan judul **“Pengaruh *Servant Leadership*, *Empowerment*, Dan Konflik Peran Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Madubaru PG/PS Madukismo Yogyakarta”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

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

1. Bagaimana pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan pada PT. Madubaru PG PS Madukismo Yogyakarta?
2. Bagaimana pengaruh *Empowerment* terhadap kinerja karyawan pada PT. Madubaru PG PS Madukismo Yogyakarta?
3. Bagaimana pengaruh Konflik Peran terhadap kinerja karyawan pada PT. Madubaru PG PS Madukismo Yogyakarta?
4. Bagaimana pengaruh *Servant Leadership*, *Empowerment*, Konflik Peran terhadap kinerja karyawan pada PT. Madubaru PG PS Madukismo Yogyakarta?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian adalah

sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan pada PT. Madubaru PG PS Madukismo Yogyakarta.
2. Menganalisis pengaruh *Empowerment* terhadap kinerja karyawan pada PT. Madubaru PG PS Madukismo Yogyakarta.
3. Menganalisis pengaruh Konflik Peran terhadap kinerja karyawan pada PT. Madubaru PG PS Madukismo Yogyakarta.
4. Menganalisis pengaruh *Servant Leadership*, *Empowerment*, dan Konflik Peran terhadap kinerja karyawan pada PT. Madubaru PG PS Madukismo Yogyakarta.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan pengalaman awal berfikir teoritis, melatih keterampilan, dan menambah wawasan serta pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia terutama dalam hal *Servant Leadership*, *Empowerment*, Konflik Peran dan Kinerja Karyawan, serta dapat digunakan sebagai bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia serta menjadi referensi dan tambahan Pengetahuan yang ingin mempelajari tentang pengaruh *Servant Leadership*, *Empowerment*, dan Konflik Peran terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi atau masukan kepada perusahaan, bahwa *Servant Leadership*, *Empowerment*, dan Konflik Peran berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari informasi ini diharapkan akan menjadi bahan pertimbangan didalam menentukan kebijakan-kebijakan yang akan diambil dalam membuat keputusan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif.