

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dan tidak dapat diabaikan dalam organisasi. Pada dasarnya, tidak ada perusahaan yang tidak membutuhkan SDM, karena manusia yang bertanggung jawab atas seluruh aspek perusahaan. Setiap organisasi memiliki tujuan yang dicapai dan dikembangkan oleh manajemen puncak. Manajemen puncak adalah rencana yang menjelaskan keseluruhan pandangan tentang apa yang harus dilakukan organisasi di masa depan. Namun, setiap anggota organisasi memiliki peran dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi (Soha *et al.*, 2016). Untuk mencapai tujuan organisasi, elemen penting yang harus diperhatikan yaitu SDM.

Peran SDM secara garis besar adalah untuk mencapai tujuan perusahaan, yang melibatkan tenaga kerja manusia. Secara khusus SDM memiliki tujuan untuk mengembangkan sistem kerja, mengembangkan praktik, mempertahankan dan memperbaiki mental pegawai, serta menciptakan iklim yang harmonis dan produktif. SDM memiliki keahlian yang berasal dari daya pikir serta daya fisik yang dimiliki seseorang.

Kinerja adalah aspek penting yang harus diperhatikan dalam suatu perusahaan, karena kinerja dituntut untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Untuk meningkatkan para pegawai dalam perusahaan agar dapat bertahan dalam tekanan, maka diperlukan motivator bagi karyawan untuk memenuhi kinerja yang baik dan pencapaian target perusahaan. Menurut

Sulistiyani dan Rosidah (2003:223), kinerja merupakan perpaduan antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dianalisis melalui pekerjaannya.

Mathis *et al.* (2006:65), menyatakan bahwa kinerja pegawai pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Terdapat beberapa karakteristik kinerja pegawai yaitu memiliki tanggung jawab yang tinggi, mengambil dan menanggung risiko, memiliki tujuan dan juga rencana kerja (Mangkunegara, 2002:68). Definisi kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok organisasi, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral dan etika. Definisi ini menjadi perhatian agar dapat menjalankan fungsi, peran sesuai aturan, dan menjadi teladan bagi lainnya. Berdasarkan pengertian kinerja yang diperoleh dari beberapa peneliti di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dilakukan oleh pegawai dalam jangka waktu tertentu terhadap pencapaian suatu tujuan.

Faktor penting untuk mengembangkan SDM dalam organisasi maupun perusahaan adalah faktor kepemimpinan. Menurut Handoko (2003:294), kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran. Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi orang lain yang mengarah pada pencapaian tujuan (Daft, 2003:53). Kesimpulan dari definisi kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seorang pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk mencapai tujuan organisasi melalui bawahannya.

Kepemimpinan yang melayani adalah pemimpin yang mendahulukan pelayannya, yang diawali dengan rasa alami pelayanan dan prioritas pelayanan (Spears, 2002:255). Sendjaya dan Sarros (2002), berpendapat bahwa *servant leadership* merupakan kepemimpinan yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri. Dapat diartikan sebagai komitmen seorang manajer menggunakan *servant leadership* untuk memotivasi kinerja karyawannya. Namun kenyataannya *servant leadership* tidak terlalu sering digunakan di perusahaan, khususnya pada perusahaan yang bergerak di bidang *profit oriented*. Hingga saat ini banyak para pemimpin perusahaan menerapkan model kepemimpinan otoriter tanpa melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan.

Greenleaf (1970:8), mengatakan kepemimpinan yang besar adalah pemimpin yang melayani, dan dapat mendorong atau memotivasi orang lain untuk terus dapat bekerja. Greenleaf mengembangkan gagasan “pelayan sebagai kepemimpinan”. Pertama kali Greenleaf menggunakan istilah pemimpin yang melayani pada tahun 1970. *Servant leadership* masih digunakan sebagai alternatif gaya seorang pemimpin untuk meningkatkan motivasi pada kinerja karyawannya. Teori kepemimpinan belum dirancang dalam literatur untuk membantu para peneliti atau praktisi menggunakan *servant leadership* sebagai pendekatan yang multidimensi dan menyeluruh. *Servant leadership* mampu membangun kepercayaan antar anggota agar memiliki kepercayaan terhadap organisasi.

Pada dasarnya, *servant leadership* adalah tentang kepercayaan pada organisasi. Tingkat kepercayaan yang tinggi dari para pelayan ini mampu

meningkatkan kinerja baik individu maupun organisasi. Mulyadi dan Rivai (2009:51), pemimpin dalam suatu organisasi dapat memberikan pengaruh kepada bawahannya yang lebih bersifat formal, yaitu berdasarkan posisi pemimpin dalam organisasi. Kepemimpinan suatu organisasi ditentukan sebagai pemimpin formal. Pemimpin formal adalah seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin melalui keputusan resmi untuk suatu posisi dalam struktur organisasi. Perilaku pemimpin merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Safavi dan Karatepe, 2018).

Robbins dan Judge (2013:108), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap suatu pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan. Pekerjaan menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja, dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang sesuai dengan kemampuan pekerja. Banyak hal yang diharapkan pekerja dalam bekerja, yaitu terpenuhinya faktor ekonomi, sosial, dan psikologis. Salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya adalah seseorang akan merasa puas dengan kecukupan, keterampilan, dan harapannya terhadap pekerjaan yang akan datang (Martoyo, 1992:115).

Luthans (2008:13), merumuskan kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang baik positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Definisi kepuasan kerja menurut Wexley *et al.* (2005), mengatakan kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, dan secara umum merupakan sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan terhadap aspek-aspek berbeda. Menurut Hasibuan (2007), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai

pekerjaanya. Sikap seseorang menggambarkan pengalaman menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaan.

Seorang pemimpin bersemangat melayani orang-orang yang dipimpinnya untuk menunjukkan kepuasan kepada orang-orang yang dipimpinnya, terutama pemimpin yang dapat menjangkau bawahannya dan memberikan bantuan serta solusi untuk memecahkan masalah. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berbanding lurus dengan *servant leadership*. Seorang pemimpin dapat memastikan kepuasan kerja dengan menunjukkan kejujuran, memberdayakan bawahannya, dan memberikan tugas kepada bawahannya. Dapat disimpulkan kepuasan kerja atau *job satisfaction* secara sederhana yaitu, membuat seseorang menyukai pekerjaan yang dilakukannya. Pekerja dengan ketidakpuasan yang tinggi memungkinkan untuk melakukan hal-hal yang menghambat perusahaan itu sendiri.

Menurut Greenberg dan Baron (2003), komitmen organisasional adalah derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya. Luthans (2008), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sebuah sikap yang loyalitas karyawan terhadap suatu organisasi, sikap yang mencerminkan loyalitas terhadap organisasi, dan merupakan proses keberlanjutan dimana anggota organisasi menyuarakan keprihatinan mereka untuk keberhasilan suatu organisasi serta kemajuan. Komitmen organisasional memiliki beberapa keuntungan, yaitu memicu adanya peningkatan terkait dengan partisipasi anggota terhadap jalannya organisasi dan meningkatnya rasa tanggung jawab terhadap segala kebijakan dan aturan yang telah menjadi kesepakatan bersama. Aspek komitmen organisasional meliputi identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas.

Seorang pegawai yang memiliki komitmen akan berusaha sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi sehingga berdampak pada hasil kerja yang baik. Manfaat komitmen organisasional yaitu keikutsertaan anggota dalam kegiatan perkumpulan, didorong untuk selalu menunjukkan komitmen yang besar terhadap kemajuan organisasi, kesediaan untuk menyerahkan segalanya demi kebaikan organisasi, dan peningkatan akuntabilitas terhadap aturan dan kebijakan yang telah menjadi kesepakatan bersama. Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu sikap para pegawai dalam sebuah perusahaan atau anggota organisasi untuk mencurahkan tenaga dan pikirannya kepada perusahaan atau organisasi.

Penelitian Rosita dan Yuniati (2016), komitmen organisasional berfungsi sebagai variabel intervening, akan tetapi dalam penelitian skripsi ini, komitmen organisasional merupakan variabel mediasi. Variabel mediasi adalah variabel yang menentukan bagaimana efek yang diberikan terjadi antara variabel independen dan variabel dependen. Komitmen organisasional merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dan mempengaruhi bertahan atau tidaknya karyawan dalam organisasi (Zurnali, 2010:127).

Pemerintah telah berusaha memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelayanan kesehatan dengan mendirikan Rumah Sakit dan Pusat Kesehatan Masyarakat (PUSKESMAS) diseluruh wilayah Indonesia. Puskesmas adalah unit pelaksana teknis dinas kabupaten / kota yang bertanggung jawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di suatu wilayah kerja tertentu.

Puskesmas bertujuan untuk mencapai derajat kesehatan yang setinggi-tingginya dalam rangka mewujudkan Indonesia Sehat. Secara umum

puskesmas harus memberikan pelayanan kuratif (pengobatan), preventif (upaya pencegahan), promotif (peningkatan kesehatan) dan rehabilitasi (pemulihan kesehatan), baik melalui upaya kesehatan perorangan (UKP) maupun upaya kesehatan masyarakat (UKM).

Untuk menjalankan fungsi puskesmas tersebut maka seorang pegawai puskesmas harus berperan penting dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yang memiliki peran strategis dalam mempercepat peningkatan derajat kesehatan masyarakat. Oleh karena itu, pegawai puskesmas dituntut untuk memberikan pelayanan yang bermutu yang memuaskan bagi pasiennya sesuai dengan standar yang ditetapkan dan dapat menjangkau seluruh masyarakat.

**Tabel 1.1 Jumlah Pegawai Puskesmas**

Jenis Pekerjaan	PNS	PTT	HONORER
Administrasi	1	1	-
Perawat	8	5	1
Bidan	10	6	2
Apoteker	2	1	-
Gizi	2	1	-
Kesehatan Masyarakat	1	6	-
Kesehatan Lingkungan	1	-	1
Analisis	1	2	1
Dokter Umum	-	2	-
Dokter Gigi	-	1	-
Perawat Gigi	-	2	-
JUMLAH	26	27	5

Sumber: Puskesmas Laiwui

Puskesmas Laiwui merupakan salah satu Puskesmas yang terletak di Kecamatan Obi, Kab. Halmahera Selatan. Puskesmas Laiwui memiliki tenaga kerja berjumlah 58 orang yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 26 orang, Pegawai Tidak Tetap (PTT) sebanyak 27 orang, dan Honorar sebanyak 5 orang.

Berdasarkan dari profil puskesmas jumlah penduduk di Kec. Obi sebanyak 17.496 jiwa. Rujukan dari puskesmas ke RSUD sangat penting karena di puskesmas terdapat kekurangan tenaga kerja dokter. Informasi yang diperoleh dari Kepala Puskesmas Laiwui menunjukkan bahwa Puskesmas Laiwui dihadapkan dengan permasalahan kurangnya tenaga kerja dokter sehingga mengakibatkan menurunnya tingkat pelayanan pada puskesmas. Diketahui bahwa rendahnya kinerja pegawai tersebut disebabkan karena salah satu gaya kepemimpinan yang tertuju pada *servant leadership* dimana gaya kepemimpinan tersebut pemimpin menempatkan diri sebagaimana seorang kawan untuk para pegawai sehingga tidak ada batasan antara pimpinan dengan pegawai.

Berdasarkan fenomena yang terjadi bahwa pegawai puskesmas kurang disiplin dan sering datang terlambat dapat menciptakan ketidakstabilan dalam operasional harian, menghambat produktivitas, dan mengganggu keseimbangan tim. Sehingga, diperlukan pendekatan kepemimpinan yang memfokuskan pada pembinaan disiplin, memberikan pemahaman akan konsekuensi dari perilaku tersebut, dan memberikan motivasi untuk meningkatkan kehadiran serta kinerja secara keseluruhan.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang telah diteliti hubungan antara *servant leadership*, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai. Penelitian Kamanjaya *et al.* (2017) dan Pranoto (2019), menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, berbeda dengan hasil penelitian Sani *et al.* (2023), yang menyatakan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya research gap

yang menarik untuk teliti lebih lanjut. Sementara itu, penelitian Pane dan Fatmawati (2017) memberikan hasil yang bervariasi mengenai hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja pegawai, menciptakan kebutuhan akan pemahaman lebih lanjut terkait dampak komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya, ada temuan menarik dari penelitian Apriyanti *et al.* (2021), yang mengidentifikasi adanya pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kepuasan kerja. Namun, hasil ini mungkin tidak sejalan dengan temuan Setyaningrum (2018), yang menunjukkan bahwa hubungan antara *servant leadership* dan kinerja pegawai dimediasi oleh komitmen organisasional. Kesenjangan dalam temuan ini menciptakan peluang untuk penelitian lebih lanjut guna memahami peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional dalam menghubungkan *servant leadership* dengan kinerja pegawai.

Oleh karena itu, terdapat *research gap* yang signifikan yang dapat diisi oleh penelitian empiris lebih lanjut. Penelitian ini dapat fokus pada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai dengan mempertimbangkan peran mediasi dari kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Pendekatan ini akan memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai mekanisme hubungan antarvariabel dan dapat membuka pintu untuk pengembangan strategi manajemen yang lebih efektif di berbagai konteks organisasional.

Berdasarkan beberapa penejelasan di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi di Puskesmas Laiwui”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan penelitian dari latar belakang, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai?
2. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja?
3. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional?
4. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai ?
5. Apakah Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai?
6. Apakah Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai ?
7. Apakah Komitmen Organisasional memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada perumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disusun tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk menguji apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai?
2. Untuk menguji apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja?
3. Untuk menguji apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional ?
4. Untuk menguji apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai ?

5. Untuk menguji apakah Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai?
6. Untuk menguji apakah Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai ?
7. Untuk menguji apakah Komitmen Organisasional memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai ?

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

Adapun manfaat penelitian ini sebagai berikut :

##### 1. Manfaat Teori

Memberi kontribusi dalam menjelaskan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui melalui peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *servant leadership* terhadap kinerja pegawai.

##### 2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini dapat digunakan Puskesmas Laiwui guna mendukung daya saing instansi dan meningkatkan kinerja secara baik.