BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi dan perkembangan zaman yang sangat pesat, organisasi menghadapi tekanan untuk bergerak cepat dan adaptif dalam merespons perubahan pasar. Di tengah situasi yang dinamis dan penuh persaingan, kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri secara berkelanjutan menjadi tuntutan utama agar tetap memiliki daya saing. Menurut Wulandari et al., (2024) menegaskan bahwa *strategic adaptability* memainkan peran penting dalam menjembatani strategi manajemen sumber daya manusia dengan kemampuan organisasi untuk berinovasi dan bertahan menghadapi dinamika perubahan lingkungan. Kemampuan untuk beradaptasi ini tentu saja tidak terlepas dari peran sumber daya manusia sebagai penggerak utama dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai hal tersebut, organisasi sangat bergantung pada kinerja optimal dari para karyawannya sebagai fondasi utama untuk mempertahankan keberlanjutan dan pertumbuhan usaha di tengah tekanan perubahan yang terus berlangsung.

Namun demikian, dalam mencapai kinerja optimal bukanlah hal yang sederhana. Kinerja memang menjadi aspek utama dalam menggerakkan roda organisasi, tetapi berbagai hambatan dapat muncul

seiring pertumbuhan berkelanjutan perusahaan dan peningkatan standar pasar. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, seperti motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kondisi organisasi secara keseluruhan (Mangkunegara, 2017). Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung menunjukkan tanggung jawab kerja yang lebih besar, memiliki semangat untuk berkembang, dan mampu bekerja secara efektif meskipun dalam kondisi tekanan. Sementara itu, faktor eksternal seperti sistem penghargaan, dukungan manajerial, dan iklim organisasi juga turut membentuk persepsi serta semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, untuk menciptakan kinerja yang optimal, organisasi perlu memastikan bahwa faktor-faktor tersebut berjalan secara sinergis dan saling mendukung.

Hambatan-hambatan tersebut menunjukkan bahwa pencapaian kinerja optimal tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis karyawan, tetapi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis dan sosial dalam lingkungan kerja. Menurut (Husna & Prasetya, 2024) kinerja karyawan mencerminkan kemampuan individu dalam memenuhi persyaratan pekerjaan, ditunjukkan melalui penyelesaian tugas secara tepat waktu dan selaras dengan nilai moral dan etika perusahaan. Aspek tersebut menekankan bahwa kinerja bukan hanya sekadar produktivitas atau hasil kerja, melainkan juga mencakup kualitas etika dan integritas, yang menjadi modal utama bagi keberlanjutan organisasi. Hal ini menjadikan kinerja sebagai fondasi penting dalam keberlangsungan organisasi.

Lebih lanjut, kinerja tidak hanya dapat dilihat dari hasil akhir yang dicapai oleh seorang karyawan, tetapi juga dari proses kerja yang dilaluinya. Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta kemampuan bekerja sama dalam tim merupakan bagian penting dari penilaian kinerja secara menyeluruh. Individu yang berkinerja tinggi umumnya memiliki karakteristik seperti rasa tanggung jawab yang kuat, keberanian mengambil risiko, kemampuan menetapkan tujuan realistis, dan kemauan untuk terus belajar dari umpan balik guna meningkatkan performa. Menurut Robbins dan Judge (2019), kinerja karyawan mencakup hasil kerja serta perilaku kerja yang menunjukkan inisiatif, adaptasi terhadap perubahan, dan kolaborasi efektif dalam tim. Karakteristik ini mengindikasikan bahwa kinerja yang unggul bukan hanya soal hasil yang terlihat, melainkan juga proses adaptasi dan pengembangan diri yang berkelanjutan.

Oleh karena itu, membentuk lingkungan yang mendukung perilaku kerja positif menjadi sangat penting agar motivasi dan komitmen karyawan dapat terus terjaga. Untuk membentuk perilaku kerja yang positif dan mendorong kinerja optimal tersebut, tentu dibutuhkan dukungan dari berbagai faktor organisasi, salah satunya adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan memberdayakan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang atasan akan membentuk pola interaksi di tempat kerja, yang pada akhirnya berdampak langsung pada hasil kerja tim. Penelitian terbaru dalam *Scientific Reports* menegaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan

terhadap terbentuknya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk dalam aspek keterlibatan dan kinerja karyawan (Patterer & Keller, 2024). Kepemimpinan bukan sekadar posisi formal, tetapi berkaitan erat dengan bagaimana pemimpin menjalankan perannya secara konsisten dalam membentuk persepsi, sikap, dan tindakan karyawan. Pola perilaku dan strategi ini akan menentukan apakah seorang pemimpin mampu membangun hubungan yang saling percaya, memberikan arahan yang inspiratif, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya.

Salah satu gaya kepemimpinan yang mulai banyak menarik perhatian dalam dunia manajemen adalah *servant leadership*. Pendekatan ini mengedepankan pelayanan terhadap karyawan sebagai prioritas utama. Greenleaf (2002), pencetus konsep *servant leadership*, menyatakan bahwa pemimpin sejati adalah mereka yang pertama-tama menjadi pelayan, dan pilihan untuk memimpin muncul sebagai ekspresi alami dari dorongan untuk melayani. Tidak hanya fokus pada pencapaian target, *servant leadership* juga memperhatikan pengembangan potensi individu serta membangun hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota tim (Eva et al., 2019). Hal ini menekankan pentingnya kehadiran pemimpin yang tidak hanya mengatur, tetapi juga mendampingi secara aktif dalam pertumbuhan profesional dan personal karyawan

Servant leadership tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan psikologis dan emosional karyawan sebagai

bagian dari strategi peningkatan kinerja yang berkelanjutan (Wang, Kang, & Choi, 2022). Fokus pada kesejahteraan ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja tidak harus selalu melalui tekanan atau kontrol, tetapi bisa dicapai lewat dukungan empatik dan pemberdayaan, yang pada akhirnya mendorong karyawan bekerja lebih optimal secara intrinsik.

Tidak seperti gaya kepemimpinan pada umumnya yang menjadikan karyawan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi, *servant leadership* menganggap karyawan sebagai individu yang perlu didukung dan dikembangkan secara utuh. Fokus utama *servant leadership* adalah kesejahteraan karyawan sebelum kepentingan pribadi. Hal ini diperkuat oleh Faeq & Ali (2022), yang menyebutkan bahwa penelitian lebih lanjut mengenai *servant leadership* penting dilakukan untuk mengisi kesenjangan yang ada dalam studi sebelumnya, terutama dalam melihat efektivitasnya dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang menghargai lingkungan kerja suportif. Kepemimpinan yang memberdayakan tidak hanya mendorong pencapaian target, tetapi juga membangun rasa percaya dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Pendekatan kepemimpinan yang menempatkan karyawan sebagai prioritas diyakini mampu menciptakan iklim kerja yang positif dan suportif, sehingga mendorong tingkat *work engagement* yang lebih tinggi di kalangan karyawan.

Dalam penelitian ini, *work engagement* memiliki peran penting sebagai jembatan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan. Karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka akan menunjukkan komitmen yang tinggi, rasa memiliki terhadap organisasi, dan dedikasi dalam menyelesaikan tugas dengan baik. Penelitian yang dilakukan oleh Dealisa dan Widodo (2024) menyebutkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi akan lebih peduli terhadap pekerjaan mereka, merasa terintegrasi dalam proses kerja, dan menunjukkan konsentrasi penuh dalam menyelesaikan tugas. Keterlibatan bukan hanya soal kehadiran fisik dalam bekerja, tetapi juga melibatkan dimensi emosional dan kognitif yang mencerminkan kesungguhan dan tanggung jawab.

Namun demikian, menjaga tingkat *work engagement* tetap tinggi bukanlah hal yang mudah. Lai et al. (2020) mempertegas bahwa keterlibatan memerlukan sumber daya dan energi besar, yang sering kali menimbulkan tekanan. Dengan kata lain, keterlibatan yang berlebihan tanpa dukungan yang memadai justru bisa berbalik menjadi beban psikologis yang mengurangi efektivitas kerja. Dalam hal ini, Maulana et al. (2023) menekankan pentingnya keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi sebagai faktor yang dapat meningkatkan produktivitas. Keterikatan emosional berperan sebagai penyeimbang, yang memungkinkan karyawan tetap terhubung secara positif dengan pekerjaan meskipun menghadapi tekanan, karena mereka merasa dihargai dan memiliki makna dalam kontribusinya.

Laporan dari *Quantum Workplace (2023)* menunjukkan bahwa fenomena menurunnya *work engagement* karyawan semakin menjadi perhatian di dunia kerja saat ini. Berbagai tantangan seperti kelelahan kerja (*burnout*), *quiet quitting*, dan meningkatnya tekanan kerja telah menyebabkan penurunan tingkat keterlibatan secara signifikan. Untuk pertama kalinya dalam hampir satu dekade, tingkat *work engagement* tercatat mengalami penurunan, yang berdampak langsung pada penurunan produktivitas perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, penting untuk melakukan pengamatan langsung di lingkungan kerja nyata guna mengetahui sejauh mana penerapan *servant leadership* dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan. Penelitian empiris menjadi sangat dibutuhkan untuk menggali hubungan antar variabel secara mendalam. PT Surya Toto Indonesia Tbk, sebagai perusahaan manufaktur yang beroperasi di industri yang kompetitif, menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan serta meningkatkan produktivitas karyawan. Dalam hal ini, kinerja karyawan menjadi faktor utama dalam mencapai keberhasilan perusahaan, yang tentunya sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen.

Meskipun perusahaan manufaktur identik dengan proses kerja yang terstruktur, target produksi yang ketat, dan disiplin tinggi, bukan berarti pendekatan kepemimpinan yang menekankan aspek kemanusiaan tidak relevan. *Servant leadership*, yang menekankan pelayanan kepada karyawan, dukungan terhadap pertumbuhan pribadi mereka, serta penciptaan

lingkungan kerja yang inklusif dan suportif, justru sangat dibutuhkan dalam konteks tersebut. Dalam situasi kerja yang menuntut seperti di manufaktur, gaya kepemimpinan ini dapat membantu menciptakan loyalitas, semangat kerja, serta keterlibatan emosional yang tinggi dari karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan manufaktur, yaitu bagaimana menjaga motivasi dan performa karyawan dalam jangka panjang. *Servant leadership* dipandang memiliki potensi besar dalam meningkatkan kinerja tersebut, khususnya dengan *work engagement* sebagai faktor mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja.

Dengan dilaksanakannya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur terkait kepemimpinan, khususnya dalam konteks organisasi manufaktur di Indonesia. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan wawasan praktis bagi manajemen PT Surya Toto Indonesia Tbk dalam merancang dan mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang lebih efektif. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya akan memperkaya kajian akademik, tetapi juga memberikan dasar strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang lebih optimal dan berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, peneliti menentukan rumusan masasalah penelitian ini adalah:

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *work engagement*?
3. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah *work engagement* memediasi hubungan antara servant leadership dan kinerja karyawan?

1.3 Batasan Masalah

1. *Servant Leadership*

   Menurut (Nugraha et al., 2023), *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada aspek etika, pengalaman pelanggan, dan keterlibatan karyawan, sekaligus menciptakan budaya organisasi yang unik. Dalam pendekatan ini, pemimpin dan pengikut bersatu untuk mencapai tujuan organisasi tanpa mengandalkan kekuasaan posisional atau otoritatif.

2. Kinerja Karyawan

   Menurut (Putri et al., 2023), kinerja karyawan merupakan aspek krusial dalam upaya perusahaan mencapai tujuannya. Berdasarkan pengertian kinerja yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat

disimpulkan bahwa kinerja adalah sebuah proses yang berlangsung dari awal hingga menghasilkan *output* yang berkualitas dan kuantitasnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

3. *Work Engagement*

   Keterlibatan Kerja didefinisikan sebagai suatu kondisi di mana seorang karyawan dapat mengidentifikasi dirinya secara psikologis serta merasa memiliki peran yang penting bagi dirinya sendiri maupun perusahaan (Hadi et al., 2022).

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *work engagement*.
3. Menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan.
4. Menjelaskan peran *work engagement* sebagai mediator dalam hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk:

1. Manfaat Teoritis :

   Memberikan sumbangan pemikiran secara teoritis untuk penelitian penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan *servant leadership*, kinerja karyawan dan *work engagement*.

2. Manfaat Praktis :

   a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pedoman untuk perusahaan sebagai wawasan dan pengetahuan terkait dampak *servant leadership* pada kinerja karyawan yang di mediasi oleh *work engagement*.

   b. Hasil penelitian ini dapat menambah wawasan bagi pemilu terkait dengan dampak *servant leadership* terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh *work engagement*.

1.6 Sistematika Penelitian

Bab I Pendahuluan

Bab ini mencakup latar belakang penelitian, perumusan masalah, batasan penelitian, tujuan penelitian, manfaat yang diharapkan, serta sistematika penyusunan laporan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini membahas berbagai teori dan konsep yang relevan dengan penelitian, termasuk konsep rasa syukur, kesejahteraan afektif, persahabatan di tempat kerja, serta hasil penelitian sebelumnya, kerangka penelitian, dan hipotesis yang diajukan.

Bab III Metodologi Penelitian

Bab ini menjelaskan lokasi penelitian, populasi dan sampel yang digunakan, teknik pengambilan sampel, jenis data yang dikumpulkan, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, serta teknik analisis data yang diterapkan.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini menyajikan karakteristik responden, hasil uji instrumen yang meliputi uji validitas dan reliabilitas, analisis statistik deskriptif, serta pembahasan hasil penelitian.

Bab V Penutup

Bab terakhir ini berisi kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, serta saran yang dapat diberikan berdasarkan temuan peneliti.