

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Kinerja karyawan merupakan sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan di dalam suatu organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah menuju tercapainya tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Adanya perilaku yang berbeda-beda antar karyawan membutuhkan koordinasi agar perbedaan tersebut menjadi sebuah sinergi yang bermanfaat dalam pencapaian tujuan organisasi. Agar visi dan tujuan tersebut dapat dicapai, setiap organisasi pasti akan mengerahkan semua sumber daya yang dimiliki. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan satu-satunya aset penting organisasi yang dapat meng-

gerakkan sumber daya lainnya. Salah satu prinsip yang dijunjung tinggi oleh suatu perusahaan yang ingin berkembang dan maju adalah meningkatkan kinerja para karyawan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

PT. Leetex Garment Indonesia adalah perusahaan yang memproduksi pakaian (*sweater*) dari mulai bahan benang sampai barang jadi. Perusahaan yang sudah mengekspor produknya ke beberapa negara di Asia, Eropa dan Amerika ini memiliki pabrik yang beroperasi di Majalengka, Jawa Barat dan memiliki *Head Office* di Karawaci Office Park, Lippo Karawaci, Tangerang. Perusahaan ini merupakan perusahaan besar skala internasional sehingga dibutuhkan karyawan yang sangat kompeten dalam bekerja dilihat dari kinerja karyawan yang bekerja di perusahaan ini. Namun, pada kenyataan di lapangan, peneliti menganggap kinerja karyawan di perusahaan ini masih rendah. Hal tersebut dapat ditunjukkan dari nilai rata-rata hasil kinerja karyawan staf merchandiser di PT. Leetex Garment Indonesia tahun 2018, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.1

PENILAIAN				PENILAIAN			
No.	NILAI	GRADE	PERSENTASE	No.	NILAI	GRADE	PERSENTASE
1	6	B	10%	16	3,68	D	50%
2	5,43	B		17	3,52	D	
3	5,43	B		18	3,44	D	
4	5,14	C	40%	19	3,43	D	
5	5,14	C		20	3,32	D	
6	5	C		21	3,29	D	
7	4,86	C		22	3,29	D	
8	4,71	C		23	3,29	D	
12	4,43	C		24	2,86	D	
13	4,43	C		25	2,77	D	
14	4,43	C		26	2,66	D	
15	4,43	C		27	2,61	D	
16	4,29	C		28	2,24	D	
17	4,14	C		29	2,15	D	
18	4,14	C		30	1,85	D	

Sumber: Data Sekunder Evaluasi Kinerja PT. Leetex Garment Indonesia tahun 2018

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui bahwa kinerja karyawan di perusahaan ini kurang optimum terlihat dari banyaknya hasil penilaian yang mendapatkan Grade D sebanyak 50%, Grade C sebanyak 40% dan Grade B sebanyak 10%. Penilaian akhir tahun ini dilakukan oleh atasan berdasarkan kemampuan kerja, dan kualitas pribadi seperti kecerdasan berpikir, motivasi kerja, etos kerja, kerjasama, dan loyalitas. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan PT. Leetex Garment Indonesia jauh dari yang ditargetkan oleh perusahaan, dimana perusahaan menargetkan karyawannya mampu mencapai Grade A namun pada kenyataannya tidak ada yang berhasil mencapai Grade A tersebut.

Terdapat beberapa faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT. Leetex Garment Indonesia diantaranya adalah faktor kepemimpinan, budaya organisasi dan gaji karyawan yang akhir-akhir ini menjadi keluhan di antara para karyawan di perusahaan tersebut.

Berdasarkan hal tersebut untuk menggambarkan mengenai kepemimpinan, budaya organisasi dan gaji karyawan yang diduga menjadi masalah di PT. Leetex Garment Indonesia dilakukan pra survey dengan menyebarkan kuesioner yang terdiri dari pernyataan mengenai pendapat karyawan mengenai beberapa faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan disebar kepada 30 orang responden. Berdasarkan penyebaran kuesioner tersebut diperoleh data seperti pada tabel 1.2 di bawah ini :

**Tabel 1.2**  
**Hasil Kuesioner Pra Survey**

No.	Pernyataan	Jawaban	
		Setuju	Tidak Setuju
1	Pemimpin selalu memperhatikan saya secara pribadi.	25%	75%
2	Pemimpin mampu membimbing saya menjadi lebih berkualitas.	30%	70%
3	Nilai-nilai dalam organisasi di perusahaan ini sudah baik sehingga menimbulkan perilaku yang baik pula.	20%	80%
4	Gaji saya sudah layak sesuai dengan apa yang saya berikan bagi perusahaan.	30%	70%
5	Saya puas dengan pemimpin saya yang selalu memperhatikan kemajuan pekerjaan saya.	26,7%	73.3%
6	Saya puas dengan nilai-nilai budaya organisasi yang ada di perusahaan ini.	37,7%	62.3%
7	Saya puas dengan gaji yang saya terima.	37,7%	62.3%

Sumber: Data Penulis, 2019

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat dari faktor gaya kepemimpinan yang mendapat respon negatif lebih banyak dari karyawan, yaitu sebanyak 25% setuju dan 75% tidak setuju. Maka hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang seperti ini merupakan ciri dari gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) yaitu model kepemimpinan yang menempatkan pelayanan kepada orang lain, termasuk karyawan sebagai prioritas nomor satu dengan memberikan kepedulian, perhatian dan sikap melayani dengan harapan dapat membangun orang tersebut menjadi pribadi yang lebih baik (Greenleaf, 1970) yang belum mampu diterapkan dengan baik oleh pimpinan di perusahaan ini.

Hasil pengukuran *servant leadership* melalui *pra survey* di perusahaan ini dapat dilihat pada grafik berikut:

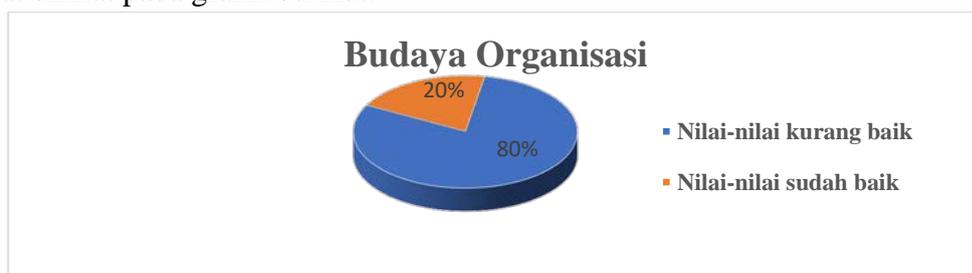


Sumber : Data Penulis, 2019

**Gambar 1.1 Hasil Pra Survey Servant Leadership**

Selain kepemimpinan yang melayani, budaya organisasi juga menjadi salah satu faktor yang membuat kinerja karyawan tidak optimum karena karyawan merasa tidak puas dengan budaya organisasi yang ada yang ada di perusahaan ini. Budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Dari hasil pra survey tersebut respon karyawan yang menganggap nilai dalam organisasi di perusahaan ini sudah baik sebanyak 20% setuju dan sebanyak 80% tidak setuju, artinya lebih banyak yang menganggap kurang baik yaitu budaya yang terlalu keras, serba cepat dan terlalu ambisius sehingga timbulnya perilaku yang kurang baik pula. Hal ini mengindikasikan budaya organisasi di perusahaan ini memiliki nilai-nilai perilaku yang kurang baik (Mangkunegara, 2005).

Hasil pengukuran budaya organisasi melalui *pra survey* di perusahaan ini dapat dilihat pada grafik berikut:



Sumber : Data Penulis, 2019

**Gambar 1.2 Hasil Pra Survey Budaya Organisasi**

Faktor lain yang menjadi pemicu menurunnya kinerja karyawan ialah gaji karyawan. Gaji dalam hal ini adalah untuk memberikan honor atau upah kepada pegawai atas selesainya pekerjaan. Pentingnya peranan gaji untuk menunjang atau memberi dorongan kepada pegawainya agar untuk bekerja lebih giat. Akan tetapi, permasalahan gaji dalam perusahaan ini diindikasikan sebagai salah satu faktor kurang optimalnya kinerja karyawan. Dapat diindikasikan permasalahan kenaikan gaji pada perusahaan ini. Namun bukan itu saja, akan tetapi adanya pun pemotongan gaji yang secara mendadak dan tanpa pemberitahuan sebelumnya yang tidak sesuai dengan harapan para karyawan, apalagi saat ini didukung oleh pergantian pimpinan/manajemen yang baru sehingga banyak karyawan yang kecewa dengan gaji yang diberikan tidak sesuai ekspektasi karyawan, ini yang membuat karyawan merasa tidak puas dalam bekerja sehingga mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan.

Dalam hal ini peneliti menemukan adanya masalah pada gaji karyawan di perusahaan ini. Budaya organisasi di perusahaan ini dianggap tidak sesuai dengan beban kerja, peran dan tanggung jawab, tingkat usia, lama bekerja serta frekuensi jam bekerja. Hal ini dapat dilihat dari hasil pra survey karyawan yang mengatakan bahwa gaji yang diterimanya sudah layak sesuai apa yang ia berikan bagi perusahaan, sebanyak 30% mengatakan setuju dan 70% tidak setuju. Hasil tersebut setelah melalui pra survey pada karyawan di perusahaan ini dapat dilihat pada grafik berikut :



Sumber : Data Penulis, 2019

**Gambar 1.3 Hasil Pra Survey Gaji Karyawan**

Selain itu, kepuasan kerja juga diduga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu dengan adanya input dan outcome menurut Wexley dan Yuki (1977). Dimana kepuasan kerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Maka, jika karyawannya puas maka kinerjanya pun akan baik dan optimal. Hal ini dapat dilihat dari hasil pra survey kepuasan kerja karyawan terhadap pemimpin, budaya organisasi dan gaji karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk mengambil judul penelitian mengenai: **“Pengaruh *Servant Leadership*, Budaya Organisasi, Dan Gaji Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”** Studi Kasus di PT. Leetex Garment Indonesia.

### **1.2 Identifikasi Masalah**

1. Pemimpin kurang memperhatikan karyawannya sehingga mengakibatkan kinerja karyawannya tidak maksimal.
2. Nilai-nilai budaya organisasi di perusahaan ini kurang baik sehingga mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan.
3. Gaji karyawan yang tidak sesuai dengan beban kerja dan jauh dari yang diharapkan sehingga membuat karyawan tidak semangat bekerja sehingga kinerjanya menurun.
4. Kepuasan kerja karyawan di perusahaan ini rendah sehingga menyebabkan kinerja karyawan tidak optimum.

### **1.3 Batasan Masalah**

Terkait dengan luasnya lingkup permasalahan dan waktu serta keterbatasan dalam penelitian yang dilakukan, maka peneliti dibatasi pada variabel penelitian dan analisis pengujian tingkat pengaruh variabel kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*), budaya organisasi, dan gaji karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Leetex Garment Indonesia Majalengka dalam hal ini staff R&D sebagai objek penelitian.

### **1.4 Rumusan Masalah**

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah gaji karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah gaji karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
8. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?
9. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?
10. Apakah gaji karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaji karyawan terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

6. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk mengetahui pengaruh gaji karyawan terhadap kinerja karyawan.
8. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
9. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
10. Untuk mengetahui pengaruh gaji karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

1. Bagi Perusahaan PT. Leetex Garment Indonesia  
Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan dapat dipergunakan sebagai bahan dalam menyusun kebijakan guna meningkatkan kinerja kepada karyawan pada perusahaan ini.
2. Bagi Karyawan PT. Leetex Garment Indonesia  
Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan pengetahuan yang lebih banyak kepada karyawan dalam bekerja di sebuah perusahaan agar hasil kerjanya lebih baik, dapat meningkatkan kinerjanya sehingga dapat memberi kontribusi yang maksimal bagi perusahaan.