

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal. Pengelolaan Sumber Daya Manusia merupakan hal penting dalam pencapaian tujuan. Fitrianasari (2013:13). *Organizational citizenship behavior* (OCB) memberikan kontribusi bagi organisasi berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi sangat efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas kerja organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Wulandari (2015: 9), *Organizational Citizenship Behavior* merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan tidak akan diberi hukuman.

Ratnaningsih (2013:117). *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak tercantum dalam deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi; melainkan sebagai pilihan personal

PT. Cahya Bagus Mandiri Bandar Lampung yang bergerak dibidang perdagangan hasil bumi (delivery order karnel sawit), perusahaan ini didukung oleh sumber daya manusia yang berjumlah 90 orang termasuk pimpinan. Adapun gambaran karyawan PT. Cahya Bagus Mandiri Bandar Lampung sebagai berikut:

Tabel 1.1 Data Karyawan PT. Cahya Bagus Mandiri Bandar Lampung

No	Departemen	Jabatan/Posisi	Jumlah
1	Unit Kantor & Lapangan	Direktur Utama	1
2	Unit Kantor	Direktur Keuangan	1
		Asisten Keuangan	1
		Staff Administrasi	1
		Staff Operasional	10
		Staff Marketing	11
3	Unit Lapangan	Kepala Lapangan	1
		Buruh Kasar pengangkutan	34
		Buruh Kasar penjemuran	30
Jumlah			90

Sumber: PT. Cahya Bagus Mandiri Bandar Lampung, Tahun 2017

Berdasarkan Tabel 1.1 Data Karyawan PT. Cahya Bagus Mandiri Bandar Lampung, bahwa di perusahaan tersebut terdiri dari 2 departemen yaitu unit kantor dan unit lapangan, dibagi menjadi beberapa jabatan. Jumlah karyawan di PT. Cahya Bagus Mandiri Bandar Lampung berjumlah 90 orang, yang terdiri dari Direktur Utama 1 orang, Direktur Keuangan 1 orang, Asisten Keuangan 1 orang, Staff Admin 1 orang, Staff Operasional 10 orang, Staff Marketing 11 orang, Kepala Lapangan 1 orang, Buruh Kasar pengangkutan 34 orang, Buruh Kasar penjemuran 30 orang.

Ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan PT. Cahya Bagus Mandiri, dan salah satu metode terbaru yang diterapkan di perusahaan ini adalah dengan cara memperhatikan aspek *organizational citizenship behavior*. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang menjadi tugas sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), tetapi perilaku karyawan yang berada di luar deskripsi kerjanya (*extra role behavior*) juga mendukung berfungsinya suatu organisasi. Perilaku karyawan di luar tugas yang tercantum pada deskripsi pekerjaannya disebut dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB ini tercermin melalui perilaku suka menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra (Organ dalam Fitrianasari, 2013:13).

OCB sangat penting artinya untuk menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi, terutama dalam jangka panjang. Menurut Podsakoff et al. (2012), OCB mempengaruhi keefektifan organisasi. Individu yang memberi kontribusi pada keefektifan organisasi dengan melakukan hal di luar tugas atau peran utama mereka adalah aset bagi organisasi (Luthans, 2013). Berdasarkan pra survey yang penulis lakukan pada karyawan PT. Cahya Bagus Mandiri Bandar Lampung ditemukan fenomena antara lain ; perilaku OCB masih kurang, hal ini diketahui berdasarkan pra survey dengan cara wawancara dengan 30 karyawan yang terdiri dari 10 karyawan didalam ruangan dan 20 karyawan diluar ruangan (lapangan) yang menyatakan masih banyak karyawan yang mampu mengerjakan tugas pokoknya saja, sedangkan untuk mengerjakan pekerjaan karyawan lain, menolong, atau memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan masih kurang. Adapun gambaran hasil pra survey yang dilakukan terhadap 30 orang karyawan berkenaan dengan OCB dengan wawancara dengan masing-masing indikator dari OCB, yaitu :

Altruism : masih banyak karyawan yang enggan membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang lebih berat dengan sikap karyawan dengan contoh karyawan kantor yaitu saat banyaknya laporan yang harus dilaporkan mengenai dengan pengimputan data kontrak dan data sopir

yang mengangkut karnel namun pada prakteknya masih kurangnya tingkat kesadaran para karyawan tersebut untuk turut membantu antar rekan kerja yang sedang banyak kerjaan. Dan pada contoh karyawan dilapangan adalah pada saat barang masuk ke gudang, namun tidak ada kesadaran pada buruh kasar dibagian penjemuran karnel untuk turut membantu, padahal mereka sedang tidak ada pekerjaan.

Courtesy : mempertimbangkan dampak dari tindakannya terhadap rekan kerja misalnya masih banyak karyawan dari hasil wawancara tingkat saling menjaga kinerja rekan kerja masih sangat kurang, setiap karyawan masih mengutamakan perkerjaan masing masing dengan tidak memperdulikan dampak yang akan ditimbulkan terhadap karyawan lainnya .

Sportmanship : tidak menghabiskan waktu untuk mengeluhkan kesulitannya dengan pekerjaan maupun lingkungan kerja dengan dari hasil wawancara terhadap responden masih banyak karyawan yang masih mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sikap mengeluh juga masih didapati oleh karyawan satu dengan yang lain dikarenakan beban pekerjaan yang berat dan keterbatasan waktu.

Civic Virtue : memberikan rekomendasi atau saran inovatif untuk meningkatkan kualitas organisasi perusahaan dari hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap responden tentang saran inovatif yang diberikan oleh karyawan untuk meningkatkan kualitas perusahaan masih sangat kurang, dari hasil wawancara masih sangat terlihat bahwa kurangnya keinginan karyawan untuk memajukan perusahaan masih sangat kurang, baik karyawan kantor maupun lapangan .

Conscienttousness : mematuhi tata tertib atau aturan di tempat kerja, berusaha memelihara sarana dan dengan hasil wawancara terhadap responden bahwa masih sangat kurangnya karyawan yang mematuhi tata tertib maupun aturan di tempat kerja, kurangnya kesadaran karyaan untuk memelihara sarana prasarana dapat dilihat dari hasil wawancara yang diberikan kepada responden.

Berdasarkan hasil pra survey diatas diketahui skor OCB rata-rata masih di rendah. Ini dapat menyebabkan dampak yang negatif untuk perusahaan seperti kurangnya keberhasilan terhadap tujuan organisasi, turunnya efektifitas organisasi dan menurunnya kinerja kelompok ataupun *team work*.

Variabel-variabel yang mempengaruhi OCB antara lain, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, kompensasi, komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Dari beberapa variabel yang mempengaruhi OCB seperti disebutkan diatas, peneliti mengambil tiga variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Dan berdasarkan penelitian terdahulu diduga kuat OCB dipengaruhi oleh tiga variabel tersebut.

Fakta ini didukung oleh hasil wawancara terhadap karyawan diperoleh informasi pokok terkait gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja. Mengenai gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan wawancara kepada karyawan sesuai dengan indikator gaya kepemimpinan transformasional dapat diketahui bahwa :

Sesuai dengan indikator bahwa pemimpin mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan, namun berdasarkan hasil wawancara terdapat fakta bahwa pimpinan kurang responsif ketika karyawan menyampaikan kendala atau keluhan berkenaan dengan pekerjaan, sehingga penyelesaian pekerjaan menjadi lamban dan tertunda.

Sesuai dengan indikator bahwa pemimpin mendorong keberanian dan pengambilan resiko, namun berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa pimpinan kurang mendorong karyawan untuk memberikan kerja yang terbaik untuk perusahaan, kurang mendorong karyawan untuk lebih berani dalam menyampaikan pendapat. Sehingga berdampak pada OCB.

Gaya kepemimpinan transformasional seperti yang diuraikan oleh Northouse (2013:176) merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang menekankan pada proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan suatu hubungan yang meningkatkan motivasi baik dalam diri pemimpin maupun

pengikut. Menurut Hughes *et al.*, (2012), pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika dan pengelolaan untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja (Kresnandito *et al.*, 2012). Kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*followe development*). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Maulizar & Yunus, 2012). Pemimpin transformasional dapat membuat bawahannya mau untuk melakukan sesuatu melebihi kewajibannya. Pemimpin yang menunjukkan perilaku semacam ini lebih disukai dan dipercaya oleh bawahannya. Rasa suka dan kepercayaan para bawahan akan meningkatkan usaha tambahan dari para bawahan, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga jika gaya kepemimpinan transformasional berjalan baik maka OCB akan berjalan dengan sendirinya.

Dalam hal komitmen organisasional berdasarkan hasil wawancara sesuai dengan indikator yaitu :

Loyalitas : masih ada karyawan yang punya keinginan pindah kerja, karyawan juga enggan untuk lembur karna tidak mau mengorbankan kepentingan pribadinya hanya untuk lembur, misalnya adalah pada saat weekend namun harus lembur karna adanya deadline pekerjaan yang harus segera diselesaikan, namun karyawan enggan untuk lembur karna mneurut karyawan saat weekend adalah waktunya untuk keluarga.

Keterlibatan : dari hasil wawancara diketahui masih ada karyawan yang tidak peduli dengan nasib perusahaan contohnya adalah kurangnya partisipasi karyawan untuk bekerjasama dan mewujudkan tujuan perusahaan.

Komitmen merupakan salah satu variabel yang telah banyak diketahui memiliki kaitan yang erat dengan OCB. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi

kewajibannya tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha-usaha ekstra (*extra effort*). Karyawan yang berkomitmen akan bekerja seakan-akan mereka memiliki organisasi.

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keadaan dimana seorang karyawan berpihak kepada suatu organisasi tertentu dan memiliki keinginan dan tujuan untuk mempertahankan diri sebagai anggota dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional adalah kemauan untuk mengerahkan upaya ekstra untuk kepentingan organisasi dan mempunyai keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Pada dasarnya komitmen organisasional dapat menjadi predictor OCB (Zeinabadi & Saleh, 2011). Darmawan (2013:148) berpendapat bahwa upaya-upaya untuk membangun komitmen digambarkan sebagai usaha untuk menjalin hubungan jangka panjang dan individu-individu yang memiliki komitmen terhadap organisasi, memiliki kemungkinan untuk tetap bertahan di organisasi lebih tinggi dibandingkan individu-individu yang tidak memiliki komitmen. Azeem (2010) berpendapat bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam mengejar kualitas tidak hanya tergantung pada bagaimana organisasi mengembangkan kompetensi karyawannya, namun juga pada bagaimana organisasi meningkatkan komitmen karyawannya baik pada pekerjaan maupun pada arahan atasan.

Berkenaan dengan kepuasan kerja melalui wawancara dengan sesuai indikator diketahui bahwa :

Gaji/upah : masih banyak karyawan yang mengalami kurangnya kepuasan kerja, hal ini terlihat dari adanya keluhan tentang beban pekerjaan yang dirasakan berat, ketidakpuasan atas penghasilan yang diterima, karna berdasarkan hasil wawancara terdapat karyawan yang merasa bahwa gajinya tidak sesuai dengan kinerjanya.

Promosi : diketahui terdapat ketidakpuasan atas promosi dalam pekerjaan, menurut karyawan kurang adanya promosi jabatan dan peningkatan karir.

Istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja dan kinerja memiliki hubungan sebab akibat. Sebuah tinjauan dari 300 penelitian menunjukkan bahwa korelasi tersebut cukup kuat. Ketika data produktivitas dan kepuasan kerja secara keseluruhan dikumpulkan untuk perusahaan, ditemukan bahwa perusahaan yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan perusahaan yang mempunyai karyawan yang kurang puas. (Robbins and Judge, 2008).

Robbins (2008) menyatakan kepuasan kerja mendorong munculnya OCB karena karyawan yang puas memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melakukan kinerja yang melampaui perkiraan normal. Karyawan yang puas mungkin lebih patuh pada panggilan tugas karena ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif yang pernah dirasakan. Spector dalam jurnal Nasir (2011) mendefinisikan OCB sebagai perilaku di luar persyaratan formal pekerjaan yang memberikan keuntungan bagi organisasi. Karyawan yang menunjukkan perilaku tersebut memberi kontribusi positif terhadap organisasi melalui perilaku di luar uraian tugas, di samping karyawan tetap melaksanakan tanggung jawab sesuai pekerjaannya.

Dengan demikian berdasarkan hasil pra survey dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja memiliki peranan penting dalam suatu organisasi.

Selain hasil pra survey dan uraian teori diatas, beberapa penelitian terdahulu tentang OCB yaitu; hasil penelitian Atmaja *et.al.* (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB). Kemudian Ratnaningsih(2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB). Selanjutnya Fitrianasari *et.al*

(2013) menyatakan salah satu kesimpulan hasil penelitiannya bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB). Demikian juga hasil penelitian Wijaya *et.al* (2014) menyimpulkan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB). Sedangkan Rusdiyanto *et.al* (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB), dan kepuasan kerja berperan sebagai mediator pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional pada OCB karyawan. Selanjutnya Prabowo (2014) salah satu kesimpulannya menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*,

lalu Supit (2016) menyimpulkan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian ini merupakan replikasi penelitian Atmaja *et.al.* (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB), dan berdasarkan penelitian Ratnaningsih (2013) penulis menambahkan kepuasan kerja sebagai variable independen. Hal inilah yang menjadi alasan peneliti untuk memilih gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas untuk diteliti pengaruhnya terhadap OCB.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior*, sehingga peneliti merumuskan dalam sebuah judul skripsi; **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PT. CAHYA BAGUS MANDIRI DI BANDAR LAMPUNG”**.

1.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut, maka permasalahan yang dapat diambil adalah perilaku *organizational citizenship behavior* yang masih kurang pada PT. Cahya Bagus Mandiri di Bandar Lampung. Oleh karena itu dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut;

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap *organizational citizenship behavior*?

1.3 Ruang Lingkup Penelitian

1.3.1 Ruang Lingkup Subjek

Ruang lingkup penelitian ini adalah karyawan PT. Cahya Bagus Mandiri di Bandar Lampung.

1.3.2 Ruang Lingkup Objek

Ruang lingkup objek penelitian ini adalah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

1.3.3 Ruang Ligkup Waktu

Waktu yang ditentukan pada penelitian ini adalah waktu yang didasarkan kebutuhan penelitian yaitu pada bulan Desember 2016 hingga Juli 2017.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.
2. Untuk menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*.
3. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.
4. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap *organizational citizenship behavior*.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat berupa:

1.5.1 Bagi Peneliti

penelitian yang dilakukan sebagai syarat kelulusan program pendidikan strata satu Manajemen di IBI Darmajaya dan menambah ilmu pengetahuan serta informasi yang digunakan dalam penelitian-penelitian ini.

1.5.2 Bagi Perusahaan

untuk memberikan sumbangan saran berupa hasil pemikiran dan informasi yang bermanfaat yang berkaitan perencanaan strategi dalam

meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja untuk mencapai *organizational citizenship behavior* yang maksimal pada PT. Cahya Bagus Mandiri di Bandar Lampung.

1.5.3 Bagi Penelitian Dimasa Yang Akan Dating

sebagai referensi tambahan atau untuk pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya tentang OCB, gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja sehingga menjadi bahan pertimbangan perusahaan atau instansi lain yang menghadapi permasalahan yang sama.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini, sistematika penulisan dibagi menjadi lima (5) bab, yang diuraikan sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : Landasan Teori

Bab ini berisi mengenai penjabaran teori-teori yang melandasi penelitian ini dan beberapa tinjauan pustaka tentang penelitian terdahulu.

BAB III : Metode Penelitian

Bab ini menguraikan tentang obyek penelitian, metode pengumpulan data, variabel penelitian, hipotesis penelitian, pengujian hipotesis dan metode analisis penelitian.

BAB IV : Hasil dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang deskripsi data, hasil pengujian hipotesis,

pengujian asumsi klasik, analisis data beserta dengan penjelasan dan interpretasi dari hasil-hasil yang didapatkan.

BAB V : Simpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan, keterbatasan, implikasi dan saran dari penelitian, dan gambaran untuk penelitian berikutnya

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN