

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi hendaknya setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang dianggap penting yang sangat berpengaruh terhadap keefektifan kinerja perusahaan terutama dalam jangka panjang. Hal ini dilakukan semata-mata sebagai salah satu upaya perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia memegang peran penting guna menghadapi perubahan yang terjadi serta merupakan harta atau aset penting yang dimiliki oleh suatu perusahaan, karena keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh unsur manusia. Pengelolaan SDM saat ini merupakan suatu keharusan dan bukan lagi pilihan apabila perusahaan ingin berkembang. Salah satu yang harus diperhatikan adalah rasa sukarela karyawan dalam membantu rekan kerja di luar tanggung jawabnya. Jika perasaan itu sudah dimiliki karyawan, maka kinerja perusahaan akan semakin meningkat dan karyawan akan merasa puas dalam melakukan pekerjaan.

Berbagai perilaku sumber daya manusia yang positif dan interaktif yaitu adanya kerjasama yang baik di antara karyawan, sehingga mereka pun dapat bekerja dengan absensi rendah (*zero absen*) dan memiliki kesediaan bekerja lebih produktif. Pramudianti & Wijono, 1895 menegaskan bahwa adanya interaksi yang baik antar karyawan dan menghasilkan output manusia yang memiliki tingkat absensi yang rendah, komitmen organisasi yang tinggi, dan tercapainya kepuasan kerja serta para karyawan memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) maka situasi tersebut dapat membentuk perubahan dan perkembangan perusahaan.

PT Syaukath Sejahtera adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri pengolahan kelapa sawit. Unit usaha PT Syaukath Sejahtera memperoleh bahan baku TBS dari kebun-kebun unit PT Syaukath Sejahtera itu sendiri dan sebagian lagi diperoleh dari kebun-kebun rakyat atau swasta yang berada disekitarnya. Selain memproduksi CPO (*Crude Palm Oil*) unit usaha PT Syaukath Sejahtera juga memproduksi *Palm Kernel Oil* (PKO) yang selanjutnya tidak dipasarkan melainkan akan diproses lebih lanjut ke pabrik pengolahan inti sawit di PT Syaukath Sejahtera. Produk minyak CPO yang dihasilkan PT Syaukath Sejahtera ini dipasarkan dengan sistem pemesanan oleh pihak konsumen dimana selanjutnya pesanan minyak sawit CPO dikirim kepada pihak konsumen.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku kerja ekstra yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya perusahaan secara efektif (Robbins, 2009). Maulana (2020) menyatakan bahwa OCB ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan pegawai yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun. Contoh tindakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai dalam perusahaan adalah bekerja sukarela untuk aktivitas pekerjaan ekstra, membantu rekan kerja, dan ia memberikan komentar positif mengenai perusahaan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) perlu adanya faktor-faktor yang mempengaruhinya, antara lain kepemimpinan transformasional,

kepuasan kerja dan komitmen organisasi. (Dan et al., 2017) mengemukakan fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan menunjukkan kinerja lebih baik dalam organisasi.

Huang et al. (2012) menyatakan bahwa riset mengenai *Organizational Citizenship Behavior* yang telah dilakukan dan beberapa faktor terbukti mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Sejalan dengan Shweta dan Srirang (2013) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behavior* adalah disposisi dan motif individu, kohesivitas kelompok, sikap pegawai dimana didalamnya termasuk adalah kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional serta komitmen organisasi.

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Syaukath Sejahtera dapat dikatakan sudah bagus hal ini dapat dilihat dari adanya inisiatif untuk menggantikan rekan kerja yang tidak masuk kerja atau karena berhalangan. Dimana atasan tidak perlu memberikan instruksi terlebih dahulu untuk karyawan membantu menyelesaikan pekerjaan tersebut. Hal ini juga dapat dilihat dari sikap pegawai yang tidak hanya mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya sendiri namun mempunyai keinginan untuk membantu rekan kerja yang lain, yang memiliki beban kerja lebih. Tingkat kepatuhan terhadap relevansi instansi atau organisasi sudah baik karena manager PT Syaukath Sejahtera mengatakan “tingkat pelanggaran yang dilakukan karyawan sangat minim, karna dilihat dari SP yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk karyawan yang melakukan pelanggaran sedikit”. Selain itu ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

yang menjadi tanggung jawab karyawan, serta mampu melibatkan diri dan berkontribusi secara maksimal dalam organisasi dan sikap karyawan yang peduli terhadap rekan kerjanya menciptakan rasa nyaman dalam perusahaan.

Salah satu variabel yang mempengaruhi OCB adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Supit 2016 pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut mereka untuk menyampaikan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi. Dalam mewujudkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperlukan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan untuk bertindak sebagai *Agent of Change* (agen perubahan) bagi perusahaan, dan perusahaan diharapkan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, karena hal ini dapat menjaga tingkat kepuasan kerja karyawan agar karyawan menjadi lebih giat lagi untuk bekerja secara optimal. Sebab tanpa adanya peran seorang pemimpin didalam perusahaan maka perusahaan tersebut tidak akan berjalan efektif dan tidak akan mengalami kemajuan sesuai dengan tujuan. Selain itu, perilaku *organizational citizenship behavior* dapat terbentuk melalui interaksi yang terjadi antara pegawai dan pemimpin. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja (Awanti et al., 2018). Pemimpin yang menerapkan jenis kepemimpinan transformasional akan cenderung memacu para pengikutnya untuk menghasilkan pekerjaan melebihi dari apa yang diharapkan, yaitu dengan cara mengubah visi, menjadi contoh, memberi dukungan, serta merangsang keinginan untuk berubah

kearah yang lebih baik. Pengikut memiliki kepercayaan, kekaguman, loyal, dan menghargai pemimpin mereka, sehingga mereka dengan mudah akan melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan.

Hasil penelitian Humphrey (2012) melakukan penelitian pada 128 karyawan swasta di Kansas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimiliki oleh karyawan. Humphrey (2012) mengatakan bahwa hubungan positif ini didasarkan pada dipandanginya pemimpin sebagai panutan, adanya kepercayaan, motivasi, perhatian terhadap kebutuhan bawahan sehingga dengan demikian bawahan memiliki kecenderungan untuk melaksanakan perilaku ekstra peran (OCB). Hasil penelitian ini juga didukung oleh Lian dan Tui (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil penelitian Maptuhah Rahmi (2013) pada 125 guru tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Apabila intensitas penerapan kepemimpinan transformasional tinggi, maka tingkat Organizational Citizenship Behavior akan meningkat pula (Rahmi, 2013).

Kondisi kepemimpinan transformasional yang terjadi pada PT Syaukath Sejahtera dapat dikatakan kurang baik hal ini dikarenakan susunan struktur divisi yang diterapkan kurang efektif jika dilihat dari struktur organisasi PT Syaukath Sejahtera. Karena dalam membuat keputusan, pemimpin tidak langsung berinteraksi dengan karyawan melainkan hanya menyampaikan hasil keputusan

tersebut kepada masing-masing ketua divisi. Selain itu kurangnya interaksi antara pemimpin dengan karyawan mengakibatkan karyawan tidak mendapat dorongan secara langsung dari pemimpin untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan dan aktif dalam setiap tugas yang dikerjakan.

Pola yang unik ditunjukkan oleh hubungan kepemimpinan transformasional dan OCB pada PT Syaukath Sejahtera. Kepemimpinan transformasional yang baik biasanya diikuti dengan OCB yang baik pula. Namun yang terjadi pada PT. Syaukath Sejahtera, pada saat kepemimpinan transformasional kurang baik OCB justru meningkat. Dengan kata lain rendahnya tingkat kepemimpinan transformasional tidak berbanding lurus dengan OCB. Terdapat pertanyaan mendasar dari adanya fenomena tersebut, dimana apakah dapat dikatakan kepemimpinan transformasional mempengaruhi OCB atau tidak.

Selain jenis kepemimpinan, kepuasan kerja juga menjadi salah satu faktor yang menimbulkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB), sehingga dianggap sangat penting bagi organisasi untuk memperhatikan kepuasan kerja karyawannya (Rini dkk., 2013). Dengan adanya kepuasan kerja karyawan akan semaksimal mungkin untuk melakukan pekerjaan yang diluar tanggung jawabnya. Robbins (2008) menyatakan kepuasan kerja mendorong munculnya OCB karena karyawan yang puas akan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerja, dan menunjukkan kinerja yang melampaui perkiraan normal. Karyawan yang puas juga akan lebih patuh dalam melaksanakan tugas karena ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif yang pernah dirasakan.

Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa logis menganggap kepuasan sebagai *predictor* utama OCB, karena karyawan yang puas cenderung akan berbicara positif mengenai organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin akan memberikan peran yang lebih karena merespon pengalaman positif mereka. Berbeda dengan hasil penelitian Mehboob dan Bhutto (2012), dalam penelitiannya ditemukan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan dimensi OCB lemah. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah prediktor yang lemah terhadap OCB dan hanya berpengaruh parsial dengan beberapa dimensi OCB. Penelitian Sani (2013) juga menemukan hasil yang serupa, bahwa kepuasan kerja tidak secara positif berpengaruh terhadap OCB.

Pada PT Syaukath Sejahtera terdapat permasalahan mengenai rendahnya kepuasan kerja karyawan yang disebabkan adanya tekanan saat bekerja, pemberian gaji karyawan yang dirasa masih belum sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan termasuk tidak adanya pemberian insentif seperti bonus untuk karyawan. Selain itu beberapa karyawan yang merasa kurang puas dengan sistem promosi yang diterapkan. Kebijakan yang diterapkan perusahaan untuk promosi jabatan hanya berlaku untuk beberapa karyawan internal dan diadakan ketika terdapat posisi yang kosong.

Pola yang unik ditunjukkan oleh hubungan kepuasan kerja dan OCB pada PT Syaukath Sejahtera. Kepuasan kerja yang baik biasanya diikuti dengan OCB yang baik pula. Namun yang terjadi pada pada PT. Syaukath Sejahtera, pada saat kepuasan kerja kurang baik OCB justru meningkat. Dengan kata lain rendahnya

tingkat kepuasan kerja tidak berbanding lurus dengan OCB. Terdapat pertanyaan mendasar dari adanya fenomena tersebut, dimana apakah dapat dikatakan kepuasan kerja mempengaruhi OCB atau tidak.

Faktor lain yang memicu timbulnya perilaku *organizational citizenship behavior* adalah komitmen organisasi. Porter (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sebuah istilah yang digunakan untuk menjelaskan kesiapan dari seorang karyawan dalam menerima tujuan organisasi dan menghadapi pekerjaan. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki keterikatan kuat dengan organisasi sehingga dapat meningkatkan perilaku OCB (Maulana, 2020). Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan bertindak sejalan dengan tujuan organisasi, mengambil risiko untuk organisasi, dan berkeinginan menetap dalam organisasi sehingga diharapkan tingkat keinginan karyawan untuk mengundurkan diri akan menurun serta kinerja karyawan akan meningkat untuk menghasilkan efektivitas perusahaan (Juliana et al., 2022) dalam (Darmawati, 2018).

Research gap juga ditemukan pada penelitian terdahulu mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB. Berdasarkan penelitian Mohamed dan Anisa (2012), yang meneliti pengaruh variabel ketiga komponen komitmen organisasi (*affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment*) terhadap OCB menyatakan bahwa variabel *normative commitment* dan *continuance commitment* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB sedangkan variabel *affective commitment* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Bakhsi, Sharma, dan

Kumar (2011), menyatakan bahwa ketiga komponen komitmen organisasi, secara positif memiliki korelasi dengan pengukuran agregat OCB tetapi korelasi yang ditunjukkan untuk semua variabel tidak signifikan, hanya komitmen normatif yang memiliki hubungan positif signifikan terhadap OCB. Sedangkan penelitian pratiwi (2013), yang menggunakan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi (intervening), menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Kondisi komitmen organisasi pada PT Syaukath Sejahtera, terdapat karyawan yang kurang memiliki komitmen penuh terhadap perusahaan karena karyawan merasa tidak dapat melanjutkan karirnya. Selain itu, kurangnya penghargaan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan yang bekerja lebih dari tanggung jawabnya dan penilaian kerja yang tidak objektif yang dirasakan karyawan berdampak pada rasa komitmen karyawan terhadap perusahaan berkurang.

Pola yang unik ditunjukkan oleh hubungan komitmen organisasi dan OCB pada PT Syaukath Sejahtera. Komitmen organisasi yang baik biasanya diikuti dengan OCB yang baik pula. Namun yang terjadi pada PT. Syaukath Sejahtera, pada saat komitmen organisasi kurang baik OCB justru meningkat. Dengan kata lain rendahnya tingkat komitmen organisasi tidak berbanding lurus dengan OCB. Terdapat pertanyaan mendasar dari adanya fenomena tersebut, dimana apakah dapat dikatakan komitmen organisasi mempengaruhi OCB atau tidak.

Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada PT Syaukath Sejahtera Gandapura Aceh”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Syaukath Sejahtera?
2. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Syaukath Sejahtera?
3. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Syaukath Sejahtera?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Bagi pembaca, untuk menambah pengetahuan tentang sumber daya manusia (SDM) khususnya yang berkaitan faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Bagi universitas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penambahan ilmu pengetahuan, khususnya bagi Manajemen Sumber Daya Manusia serta menjadi bahan bacaan di perpustakaan Universitas dan dapat memberikan referensi bagi mahasiswa lain.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi pemimpin, penelitian ini diharapkan digunakan sebagai informasi atau masukan dalam upaya meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) di perusahaan.
2. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai suatu acuan untuk mengetahui komitmen organisasi karyawan. Agar perusahaan dapat menentukan strategi untuk mempertahankan karyawan yang diinginkan perusahaan.
3. Bagi pihak lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia.