

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi pasti menginginkan untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang baik untuk organisasinya tak terkecuali di Indonesia. Ironisnya, untuk mendapatkan SDM yang berkualitas bukanlah hal yang mudah di Indonesia. Berikut sebuah fenomena yang dimuat dalam *Bisnis.com* (Kualitas Tenaga Kerja Teknologi Masih Buruk) terjadi di Indonesia pada area tenaga kerja karena masih buruknya tenaga kerja secara kualitas dan masih sangat minimnya jumlah ketersediaan tenaga kerja. "*High tech* kita, yang berbau teknologi tinggi, *skill* tinggi, masih sangat lemah. Kita ini masih *low skill*. Kalau tidak dibenahi Indonesia hanya menjadi objek saja, karena mayoritas *low skill*," kata CEO General Electric Indonesia.

Menurut Handry sebagai CEO General Electric Indonesia, minimnya dukungan pemerintah dan buruknya etos kerja membuat Indonesia kekurangan tenaga kerja *high tech*. Mayoritas tenaga kerja lokal selalu berorientasi pada target, di mana pekerjaan yang dilakukan hanya mengacu pada target yang ditetapkan dan tidak pernah berupaya untuk melampaui target yang ada.

Fenomena diatas menunjukkan dimensi perilaku kewarganegaraan organisasional (PKO) atau *organizational citizenship behavior (OCB)* yang rendah. PKO menurut Organ (1998, dalam Hilmi, 2011) menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan. Berikut fakta dibawah ini yang mengagetkan bahwa tenaga SDM dengan tingkat PKO yang rendah juga terjadi di sebuah perusahaan.

Penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Rini, dkk, (2013) pada PT. Plasa Simpanglima Semarang yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang usaha pengelolaan gedung pusat perbelanjaan. Perusahaan yang sering dikenal dengan nama Matahari Simpanglima Semarang ini juga mendapatkan hasil PKO yang buruk pada tingkat Indispliner (a) Sering mencuri waktu untuk istirahat pada jam kerja. (b) Terlambat kerja setelah waktu istirahat (c) Mengulur waktu dalam penyelesaian pekerjaan. dan tingkat Sosial yaitu (a) Kurangnya partisipasi karyawan dalam kegiatan karyawan di luar jam kerja. (b) Kurang dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya. (c) Individualis dalam penyelesaian pekerjaan. (d) Kurang komunikatif dengan rekan kerjanya. (e) Kurangnya perhatian kepada konsumen. Kasus yang terjadi diatas adalah merupakan sebagian bukti rendahnya kualitas tenaga SDM di Indonesia

Penelitian ini merupakan penelitian replikasi dari penelitian yang telah dilakukan oleh Kim (2014) dalam judul *Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector*. Peneliti mengambil 3 variabel saja yaitu kepemimpinan transformasional, komitmen afektif, dan perilaku kewarganegaraan organisasional.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan salah satu manajer di PT. Santos Jaya Abadi, diperoleh informasi bahwa tingkat perilaku kewarganegaraan organisasional para staf kantor di PT. Santos Jaya Abadi cenderung rendah terbukti dengan perilaku staf yang tidak mau belajar dan mencoba mengerjakan pekerjaan lain di luar *job desk* mereka. Manajer ini

juga mengatakan bahwa cukup banyak para staf kantor yang segera pulang ketika jam pulang kerja tiba padahal masih ada pekerjaan yang menumpuk.

Shweta dan Srirang (2010, dalam Rahmi 2013) menyajikan sebuah tinjauan yang komprehensif berupa kerangka kerja untuk mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi PKO, yaitu (1) kepemimpinan transformasional. Pegawai yang paling mungkin terlibat dalam PKO adalah dalam kondisi manajer menampilkan perilaku kepemimpinan transformasional seperti mempunyai visi, menjadi teladan, menyegarkan intelektual bawahan, dan mengkomunikasikan harapan kinerja yang tinggi. Jelas sekali bahwa perhatian pada munculnya PKO pegawai bergantung pada efektivitas kepemimpinan yang berjalan dalam organisasi, (2) komitmen organisasi. Dalam beberapa kasus, tingkat komitmen organisasi mempengaruhi timbulnya PKO. Tingginya tingkat komitmen organisasi tercermin dalam keterlibatan pegawai dalam permasalahan organisasi di luar penugasan secara umum.

Penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kewarganegaraan organisasional dengan komitmen afektif sebagai mediator dengan mempertimbangkan sampel karyawan penuh waktu di PT. Santos Jaya Abadi. Menurut Robbins dan Judge (2009:382) pemimpin transformasional menginspirasi pengikutnya untuk mementingkan ketertarikan pribadi pengikutnya kepada kepentingan organisasi dan dapat memiliki dampak yang luar biasa terhadap pengikutnya. Perilaku kewarganegaraan organisasional dapat ditingkatkan dengan kepemimpinan yang transformasional yang berdampak terhadap pengikutnya. Studi ini menambahkan pengetahuan umum untuk menghubungkan perilaku kerja kepemimpinan transformasional dan

memberikan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kewarganegaraan organisasional.

Hasil penelitian ini membahas hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif; hubungan tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kewarganegaraan organisasional; dan hubungan positif yang signifikan antara komitmen afektif dan perilaku kewarganegaraan organisasional. (Kim, 2013:397, dalam Kim, 2014). Purnami (2013) berpendapat bahwa pengertian komitmen organisasional adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Menurut Alotaibi (2001, dalam Kaihatu dan Rini, 2007) Komitmen afektif dan kepuasan kerja seringkali dipertimbangkan sebagai antasenden terhadap *pro-social, extra-role behavior* dalam organisasi, komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap perilaku ekstra peran. Dengan demikian, hasil menunjukkan bahwa komitmen afektif sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kewarganegaraan organisasional.

Menurut Allen dan Meyer (1990, dalam Tobing, 2009) komitmen organisasional memiliki 3 tipe yang sangat bermanfaat bagi organisasi yaitu komitmen afektif yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi dimana individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri. Komitmen kontinuan yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi dimana individu

memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan. Komitmen normatif yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi dimana individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan pemahaman yang lebih baik dari hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kewarganegaraan organisasional dengan mengeksplorasi peran mediasi komitmen afektif. Menurut hasil penelitian Leithwood, *et al.* (1999) kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah. Kepemimpinan transformasional juga mengenai perilaku atasannya dalam menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi karyawan dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut. (Bhaskara dan Sandroto, 2011)

Penelitian ini dilakukan ketika peneliti melihat staf kantor pada PT. Santos Jaya Abadi ini banyak yang memiliki umur kerja tinggi, maka peneliti meneliti apakah staf kantor di PT Santos Jaya Abadi ini memiliki komitmen atas keinginannya sendiri berdasarkan keterikatan emosional dan keterlibatannya dalam organisasi ini atau tidak. Peneliti juga melakukan wawancara informal dengan salah satu manajer PT. Santos Jaya Abadi sehingga menemukan bahwa pemimpin setiap tim pada staf kantor di PT. Santos Jaya Abadi tidak memfokuskan visi, misi, dan tujuan pribadi tim

nya kepada pengembangan tujuan organisasi. Peneliti juga menemukan bahwa komitmen pada staf kantor di PT. Santos Jaya Abadi belum menunjukkan keterikatan mereka secara emosional dikarenakan posisi pada tingkat manajerial dan koordinator telah terisi penuh. Perilaku kewarganegaraan organisasional staf kantor di PT. Santos Jaya Abadi juga perlu ditingkatkan dikarenakan kurangnya perilaku ekstra peran seperti saling bantu mengingatkan informasi kepada staf lainnya, menolong staf lain yang kesulitan.

Beberapa studi empiris telah meneliti hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen afektif, dan perilaku kewarganegaraan organisasional dengan mempertimbangkan variabel budaya yang disajikan oleh nilai-nilai kerangka bersaing. Studi sebelumnya telah meneliti hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kewarganegaraan organisasional dengan mempertimbangkan kepercayaan, kepuasan kerja, pribadi identifikasi, motivasi, komitmen tujuan, keterlibatan kerja, efektifitas, dan keadilan prosedural (Babcock dan Strickland 2010; Piccolo dan Colquitt 2006, dalam Kim, 2014). Penelitian ini akan mengidentifikasi kaitan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kewarganegaraan organisasional dengan komitmen organisasi dimensi afektif sebagai mediasi pada hubungan antara dua variabel ini.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan permasalahan yaitu:

1. Apakah kepemimpinan transformasional mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasional karyawan di PT. Santos Jaya Abadi?
2. Apakah komitmen afektif mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasional karyawan di PT. Santos Jaya Abadi?
3. Apakah kepemimpinan transformasional mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasional di mediasi oleh komitmen afektif karyawan di PT. Santos Jaya Abadi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen afektif, perilaku kewarganegaraan organisasional di PT. Santos Jaya Abadi. maka dapat dikemukakan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kewarganegaraan organisasional karyawan di PT. Santos Jaya Abadi
2. Untuk menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasional karyawan di PT. Santos Jaya Abadi
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kewarganegaraan organisasional di mediasi oleh komitmen afektif karyawan di PT. Santos Jaya Abadi

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang baik kepada beberapa pihak, di antaranya sebagai berikut:

### **1.4.1. Manfaat Akademis**

Bagi institusi pendidikan, penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan memberikan kontribusi mengenai kepemimpinan transformasional dan perilaku kewarganegaraan organisasional dengan komitmen afektif sebagai mediasi, sehingga dapat menambah pengetahuan melalui bukti empiris dan dapat menjadi sumber referensi dan tambahan bukti empiris bagi peneliti lain.

### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Bagi Manajer perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi manajemen sebuah perusahaan untuk menciptakan organisasi dengan komitmen afektif sebagai mediasi terkait dengan kinerja pemimpin transformasional dan perilaku kewarganegaraan organisasional perusahaan yang mencerminkan kondisi perusahaan.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Penyusunan hasil penelitian ini terdiri dari 3 bab yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya, sebagai berikut:

### **BAB 1. PENDAHULUAN**

Bab ini akan memaparkan latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan skripsi.

## BAB 2. TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Membahas mengenai penelitian terdahulu, kajian teori yang meliputi kepemimpinan transformasional, perilaku kewarganegaraan organisasional, dan komitmen afektif serta hipotesis penelitian

## BAB 3. METODE PENELITIAN

Menjelaskan mengenai jenis penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional variabel, pengukuran variabel, data dan sumber data, alat pengukuran dan metode pengumpulan data, sampel, serta analisis data.

## BAB 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Menjelaskan gambaran umum objek penelitian, deskripsi hasil penelitian, deskripsi variabel penelitian, dan pembahasan.

## BAB 5. SIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang simpulan dari hasil pengujian hipotesis dan pengajuan saran yang dapat menjadi masukan bagi penelitian mendatang.