

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang penelitian, identifikasi masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian bagi praktisi dan akademisi, waktu dan lokasi penelitian.

1.1 Latar Belakang Penelitian

Hunt *et al.* (2000) menyatakan bahwa ekonomi global sedang dipenuhi dengan permasalahan-permasalahan dan peluang-peluang, serta secara terus-menerus memunculkan kejutan-kejutan baru bahkan melanda organisasional eksekutif bisnis yang paling berpengalaman. Akibatnya, para pelaku industri saat ini dihadapkan oleh tantangan-tantangan di lingkungan persaingan yang pada akhirnya mengakibatkan ketidakpastian untuk masa depan (Pratidhina & Judhia, 2007). Oleh karena itu, di dalam suatu perusahaan terdapat berbagai sumber daya sebagai penggerak aktivitas, baik berupa sumber daya insani dan sumber daya lainnya (Gunawan, Solang & Kartika, 2013), dan perlu dilakukan perubahan internal organisasi untuk mengimbangi perubahan eksternal yang diakibatkan ekonomi global (Novliadi, 2007). Kedua sumber daya tersebut saling menunjang namun sumber daya insani memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, karena manusia merupakan sumber daya yang aktif, hidup, dan selalu terlibat dalam kegiatan perusahaan (Pratidhina & Judhia, 2007). Untuk itu, perusahaan memerlukan partisipasi para karyawan untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi (Gunawan, Solang & Kartika, 2013),

melakukan perubahan internal organisasi untuk mengimbangi perubahan eksternal yang diakibatkan ekonomi global (Novliadi, 2007), dan perlu mengerjakan pekerjaan pokok (*in-role*) dan juga pekerjaan yang berada di luar pekerjaan pokok karyawan (*extra-role*) (Novliadi, 2007).

Perilaku yang bersifat *extra role* dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB) Borman & Motowidlo (seperti yang dikutip dalam Chen & Chiu, 2009). *OCB* digambarkan sebagai perilaku yang ditampilkan oleh karyawan yang tidak terdapat pada deskripsi kerja formal tetapi dapat meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi Organ (seperti yang dikutip dalam Chen & Chiu, 2009). Tanpa *OCB* organisasi akan menjadi rapuh dan mudah tersingkirkan dalam persaingan global (Blakely, Andrew & Fuller, 2003). *OCB* memiliki lingkup yang luas dibandingkan dengan komitmen karyawan secara pribadi, memiliki tanggung jawab penuh dan rasa cinta terhadap pekerjaan dengan sukarela serta tidak harus diawasi (Nalla & Kang, 2012). *OCB* didasari oleh motivasi intrinsik dalam diri karyawan (Chahal & Mehta, 2010).

Menurut Podsakoff, MacKenzie, Paine dan Bachrach (2000) perilaku *OCB* lebih mudah dilakukan apabila karyawan merasa puas dengan lingkungan yang ada. Pada dasarnya, karyawan akan nyaman bekerja apabila sudah merasa puas dengan yang diberikan oleh perusahaan (Widyanto, Lau & Kartika, 2013). Karyawan yang puas dengan yang diberikan oleh perusahaan juga akan berusaha untuk memajukan perusahaan, bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya (Darmawati, Hidayati & Herlina, 2010). Kepuasan kerja merupakan suatu

tanggapan emosional seseorang terhadap aspek-aspek di dalam atau pada keseluruhan pekerjaannya (Nawawi, 2002). Keadaan emosional atau sikap seseorang tersebut akan diperlihatkan dalam bentuk tanggung jawab dan perhatian kepada pekerjaan maupun perusahaan (Widyanto, Lau & Kartika, 2013).

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual (Novliadi, 2007). Setiap individual akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya (Widyanto, Lau & Kartika, 2013). Bagi karyawan sendiri kepuasan kerja muncul bila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marjinal yang dikeluarkan karyawan tersebut, namun kepuasan juga dapat diubah dan dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan baik dari dalam maupun luar lingkungan kerja (Fraser, 1992). Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individual, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan (Makhtumatul, 2010). Biasanya orang akan merasa puas dengan kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila yang dikerjakan itu dianggapnya telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuan individual bekerja (Anoraga, 2006). Jika seseorang menginginkan sesuatu, maka seseorang tersebut memiliki suatu harapan, dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapan tersebut dan jika harapannya itu terpenuhi, maka ia akan merasa puas (Anoraga, 2006).

Robbins dan Judge (2008) mengemukakan beberapa faktor yang menyebabkan kepuasan kerja seperti kerja itu sendiri, bayaran, promosi, pengawasan, dan rekan kerja, selain itu pekerjaan yang memberi pelatihan,

variasi, kemerdekaan, dan kendali juga memuaskan sebagian besar karyawan. Dahulu, kepuasan kerja bisa didapatkan apabila imbalan sesuai dengan yang dikerjakan (Makhtumatul, 2010) sedangkan jaman sekarang kepuasan kerja tidak didapatkan hanya dengan itu tetapi asuransi jaminan-jaminan, penghargaan dari pimpinan (Anoraga, 2006). Maka dari itu, pemimpin memainkan bagian penting dalam perusahaan (Seltzer & Bass, 1990). Pemimpin memengaruhi orang dengan cara memberi petunjuk, perintah atau tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon sehingga menimbulkan perubahan positif (Nonose, Kanno & Furuta, 2012), memengaruhi merupakan kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasi organisasi dalam rangka mencapai tujuan (DuBrin, 2004). Pemimpin memiliki kemampuan menciptakan rasa percaya diri dan menggalang dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai. (DuBrin, 2004). Pemimpinlah yang memberikan teladan bagi karyawan, sehingga seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang pandai mengelola hubungan antara seluruh fungsi organisasi (Green, 2005).

Ekspresi pemimpin yang tepat bisa dipertimbangkan sebagai elemen penting dalam membina lingkungan komitmen yang tinggi sehingga tercipta sebuah kepemimpinan yang efektif (Green, 2005). Kepemimpinan yang menciptakan kepemimpinan yang efektif salah satunya adalah transformasional, karena pemimpin tersebut berusaha untuk menginspirasi orang lain dengan memberikan pidato yang karismatik, motivasi, dan simulasi intelektual (Seaver, 2010). Kepemimpinan transformasional sebagai sebuah kepemimpinan dimana satu orang atau lebih ikut serta dengan yang lainnya dengan cara dimana

pemimpin dan pengikut menaikkan motivasi dan moral satu sama lain ke tingkat yang lebih tinggi (Seaver, 2010). Kepemimpinan transformasional tersebut dapat membuat orang lain semangat bekerja, memiliki motivasi kerja yang baik (Seaver, 2010).

Ada kepemimpinan lain yang mampu meningkatkan keefektifan di perusahaan, yaitu melayani Greenleaf (seperti yang dikutip dalam Barbuto & Hayden, 2011). Kepemimpinan melayani merupakan kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani (Pratiwi, 2014). Seorang pemimpin yang melayani mampu membantu dan mengawal para pengikutnya untuk menyadari segala potensi terpendam mereka untuk kemudian memberdayakan potensi tersebut dalam perusahaan (Pratiwi, 2014). Kepemimpinan melayani lebih menekankan pada kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan pelayanan dan dari pelayanan tersebut dapat memberikan pengaruh positif kepada anggotanya tanpa ada rasa takut ataupun segan (Zaluchu, 2011). Menurut Senjaya dan Sarros (2002) kepemimpinan melayani bukan semata-mata hanya untuk mendapat hasil, tetapi perilaku untuk melayani adalah hasilnya. Kepemimpinan melayani sangat dibutuhkan karena pasar dan *customers* menginginkan keprimaan layanan (*excellence service*). *The great leader is seen as servant first...* Greenleaf (seperti yang dikutip dalam Sunjoyo, 2013).

Di dalam suatu perusahaan terdapat masalah-masalah yang terjadi (Rachmawati, 2014). Seperti produktifitas menurun yang disebabkan oleh pekerja merasa bosan atau merasa tidak berkembang dengan bidang yang ia

lakukan/kerjakan (Paivy, 2012), masalah kedisiplinan dalam bekerja (Rachmawati, 2014), kondisi yang kurang kondusif di dalam lingkungan kerja (Paivy, 2012), adanya masalah antar karyawan karena ejekan atau merasa adanya diskriminasi (Paivy, 2012). Selain itu, ada juga masalah lainnya seperti sifat atau perilaku malas, komitmen kurang, emosional, kedisiplinan tidak terkendali, kerap bolos kerja, dan egois dalam bekerjasama (Mangkuprawira, 2009). Hal-hal tersebut dapat menyebabkan perusahaan mendapatkan kerugian yang cukup besar, perilaku karyawan tersebut bisa saja karena lemahnya manajemen kontrol, kurangnya pelatihan dan pengembangan, tidak adilnya manajemen kompensasi dan karir, rendahnya mutu hubungan horisontal dan vertikal (Mangkuprawira, 2009). Selain itu pula, menurut Riyadi (2013) masalah yang sering muncul dalam perusahaan adalah konflik antar individual, konflik antar karyawan, konflik antar atasan bawah karena masalah komunikasi yang kurang baik dan sistem yang kurang terstruktur.

Lalu, masalah lain yang timbul yaitu gaya kepemimpinan manajer, manajemen kompensasi, manajemen karir, dan intensitas hubungan vertikal dan horisontal juga memengaruhi motivasi karyawan dan juga kepuasan kerja karyawan (Mangkuprawira, 2009). Ada pula masalah tentang ketidak-jelasan peran, rendahnya kompetensi, keragaman sistem nilai yang dimiliki karyawan, preferensi yang berbeda, dan kurangnya penghargaan menimbulkan ketidakpuasan kerja (Mangkuprawira, 2009). Ketidakpuasan dalam kerja akan menyebabkan motivasi kerja rendah, keterlibatan dalam bekerja menurun, komitmen keorganisasian menurun, kemangkiran meningkat, menimbulkan stress,

dan keluar dari perusahaan (Mangkuprawira, 2010). Setiap manusia butuh penghargaan sekecil apapun itu, dikarenakan ingin dihargai keberadaannya (Mangkuprawira, 2009). Penghargaan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kepuasan kerja tersebut berupa jenjang karir, piagam penghargaan prestasi, dan ucapan terimakasih (Mangkuprawira, 2009).

PT X merupakan perusahaan ritel modern asli Indonesia dengan format supermarket dan departemen *store*. Misi dari PT X tersebut adalah setia memenuhi kebutuhan masyarakat, selalu berusaha menyajikan produk-produk yang berkualitas, unggul layanan, akrab bersahabat serta suasana belanja yang menyenangkan. Paparan di atas mengindikasikan bahwa tantangan-tantangan tersebut yang dihadapi oleh departemen *store* sebagai organisasi. Manusia, modal (uang), mesin (peralatan kerja), material (bahan baku), dan metoda merupakan komponen yang diperlukan untuk roda usaha. Untuk itu penelitian akan fokus kepada sumber daya manusia di dalam organisasi, dalam konteks ini merupakan karyawan departemen *store* X di Bandung. Di dalam departemen *store* X terdapat masalah yang timbul dari manusia. Masalah kedisiplinan dalam bekerja merupakan hal yang berkaitan dengan seseorang yang merasa mempunyai *OCB* di dalam diri mereka, masalah keluar masuknya karyawan (*turnover*) merupakan hal yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja maka dilakukan pra-survey kepada 31 karyawan di department *store* "X". Menurut hasil pra-survey ini, kinerja karyawan yang ditunjukkan pada Tabel 1.1 belum maksimal, maka dari itu disertakan pula data yang berkaitan dengan kepuasan kerja yaitu data *turnover* pada Tabel 1.2.

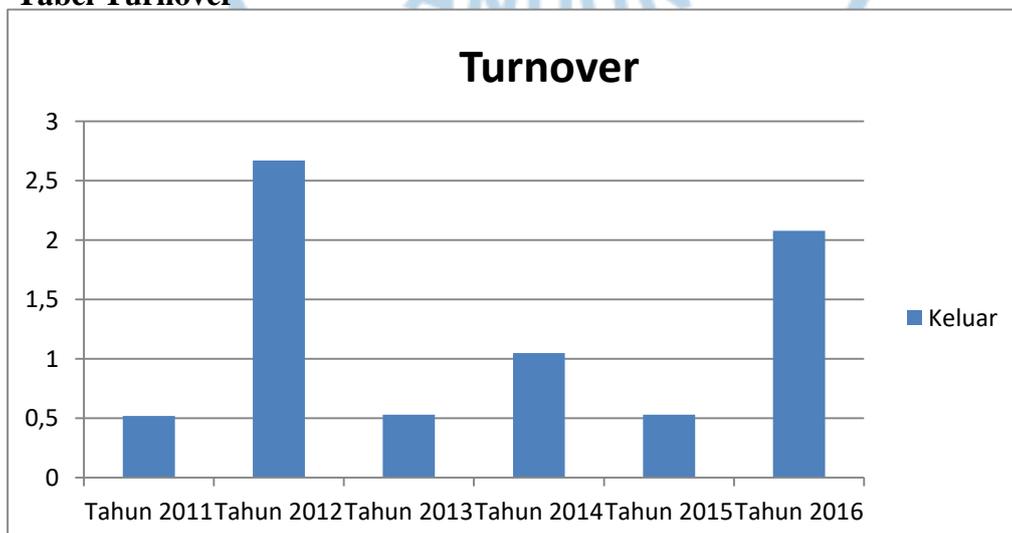
Tabel 1.1
Tabel Hasil Pra-survey Kepuasan Kerja

Pertanyaan	YA	%	TIDAK	%	Total (%)
Saya puas karena memiliki kesempatan untuk bekerja sendirian dalam pekerjaan.	16	51,6	15	48,4	100
Saya puas memiliki kesempatan untuk melakukan berbagai hal secara berbeda dari waktu ke waktu.	15	48,4	16	51,6	100
Saya puas akan cara atasan saya mengatasi anggotanya.	13	41,9	18	58,1	100
Saya puas akan kemampuan <i>supervisor</i> saya dalam mengambil keputusan.	10	32,3	21	67,7	100
Saya puas akan gaji saya dan jumlah pekerjaan yang saya lakukan.	14	45,2	17	54,8	100
Saya puas karena memiliki kesempatan untuk maju dalam pekerjaan.	16	51,6	15	48,4	100
Saya puas dengan kondisi-kondisi kerja yang saya miliki sekarang.	16	51,6	15	48,4	100
Saya puas karena mendapatkan pujian ketika melakukan pekerjaan dengan baik.	15	48,4	16	51,6	100

Sumber: Data pra-survey yang sudah diolah penulis

Dilihat dari tabel 1.1, menunjukkan bahwa terdapat 46,4% karyawan menjawab “Ya” dan 53,6% karyawan menjawab “Tidak”, hal ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja pada department store “X” belum maksimal. Tabel 1.2 menunjukkan tentang ketidakpuasan kerja melalui data turnover department store “X”

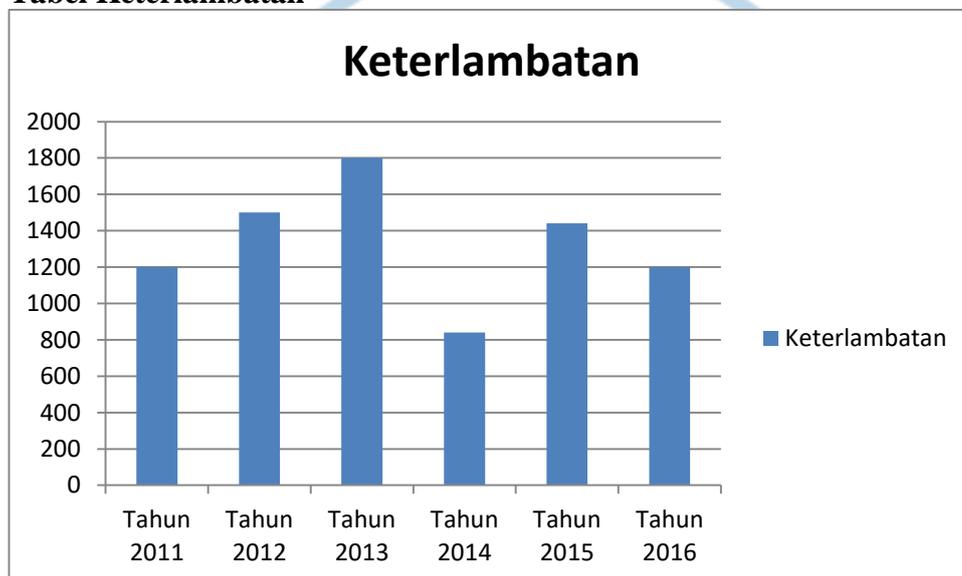
Tabel 1.2
Tabel Turnover



Sumber: data dari departemen *store* X.

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas, tahun 2011 karyawan yang keluar sebesar 0,52 persen, tahun 2012 sebesar 2,67 persen, tahun 2013 sebesar 0,53 persen, tahun 2014 sebesar 1,05 persen, tahun 2015 sebesar 0,53 persen, dan tahun 2016 sebesar 2,08 persen. Adapula data karyawan yang terlambat di departemen *store* X. Hal ini dapat dilihat dalam Tabel 1.3.

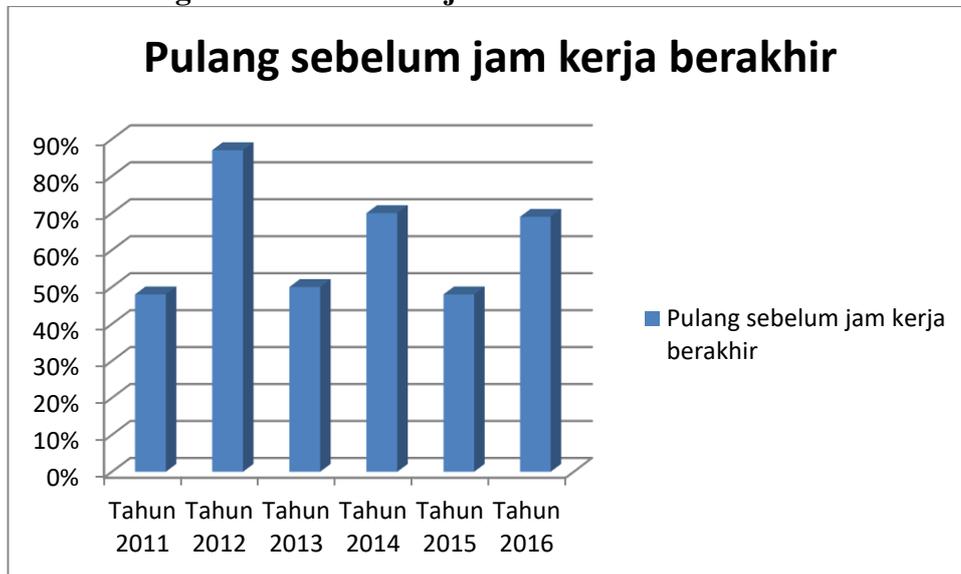
Tabel 1.3
Tabel Keterlambatan



Sumber: data dari departemen *store* X.

Berdasarkan Tabel 1.3 di atas, dapat dilihat bahwa kurangnya rasa memiliki terhadap perusahaan yang mengakibatkan karyawan sering datang terlambat sehingga perlu ditumbuhkan rasa bertanggung jawab dan rasa memiliki terhadap perusahaan. Selain itu, adapula data karyawan yang pulang sebelum jam kerja berakhir. Hal ini dapat terlihat dalam Tabel 1.4.

Tabel 1.4
Tabel Pulang Sebelum Jam Kerja Berakhir



Sumber: data dari departemen *store X*.

Berdasarkan Tabel 1.4 di atas, karyawan departemen *store X* masih belum memiliki perilaku *extra role* karena masih banyak karyawan yang lalai dalam melakukan tanggung jawab masing-masing. Selain itu, berdasarkan pra survey yang dilakukan pada departemen *store X* sebanyak 31 (tiga puluh satu) responden maka dapat terlihat bahwa *OCB* belum sesuai dengan harapan organisasional. Hal ini dapat dilihat dalam Tabel 1.5

Tabel 1.5
Tabel Hasil Pra-Survey OCB

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Kehadiran saya di tempat kerja di atas normal.	14	7
2	Saya tidak mengambil istirahat bekerja.	0	31
3	Saya menaati peraturan dan regulasi perusahaan bahkan ketika tidak ada yang melihat.	8	23
4	Saya adalah salah satu karyawan yang paling teliti.	20	11
5	Saya percaya dalam mengerjakan pekerjaan yang jujur untuk mendapat upah yang layak.	15	16

6	Saya mengkonsumsi banyak waktu untuk mengeluh tentang hal-hal kecil.	14	17
7	Saya selalu fokus pada apa yang salah daripada sisi yang positif.	25	6
8	Saya cenderung untuk melebih-lebihkan.	15	6
9	Saya selalu menemukan kesalahan dengan apa yang organisasional lakukan.	17	14
10	Saya sebuah roda klasik yang berderit yang selalu butuh untuk dipoles.	10	21
11	Saya menghadiri pertemuan yang tidak wajib tapi dianggap penting.	4	27
12	Saya menghadiri seminar yang tidak diperlukan tetapi membantu untuk menaikkan citra perusahaan.	6	25
13	Saya terus mengikuti perubahan organisasional.	20	11
14	Saya membaca dan terus mengikuti pengumuman organisasi, memo dan sebagainya.	13	18
15	Saya mengambil langkah untuk mencegah masalah dengan pekerja lain.	14	17
16	Saya memperhatikan bagaimana perilaku pemimpin memengaruhi pekerjaan orang lain.	29	2
17	Saya tidak menyalahgunakan hak orang lain.	16	15
18	Saya mencoba untuk menghindari membuat masalah bagi rekan kerja.	12	19
19	Saya mempertimbangkan dampak untuk tindakan saya pada rekan kerja.	14	17
20	Saya membantu orang lain yang tidak masuk bekerja.	10	21
21	Saya membantu orang lain yang memiliki beban kerja yang berat.	12	19
22	Saya membantu orang-orang baru meskipun hal ini tidak diperlukan.	8	23
23	Saya rela membantu orang lain yang memiliki masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.	7	24
24	Saya selalu siap mengulurkan tangan untuk membantu orang-orang di sekeliling saya.	18	13

Berdasarkan Tabel 1.5 di atas dapat disimpulkan bahwa dari 31 responden yang berpartisipasi dalam prasurvey *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini,

jumlah responden terbanyak ada pada jawaban tidak yang berarti responden belum sepenuhnya OCB terhadap perusahaan dan pekerjaannya.

Dilihat dari tabel-tabel di atas maka hal itu merupakan tantangan perusahaan untuk menumbuhkan rasa/perilaku *extra role/ OCB*. Perilaku *OCB* lebih mudah dilakukan apabila karyawan merasa puas dengan lingkungan yang ada, dengan suasana yang diciptakan oleh rekan kerja, suasana yang diciptakan oleh pemimpin-pemimpin tim, penghargaan dari pemimpin. Maka dari itu, pemimpinlah yang harus memberikan teladan untuk karyawan-karyawan. Dengan pemaparan masalah seperti di atas, maka diperlukan kajian yang lebih mendalam. Oleh sebab itu berdasarkan fenomena di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Melayani Terhadap *OCB* yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Departemen *Store X*”**

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Perilaku yang bersifat *extra role (OCB)* digambarkan sebagai perilaku yang ditampilkan oleh karyawan yang tidak terdapat pada deskripsi kerja formal tetapi dapat meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi Organ (seperti yang dikutip dalam Chen & Chiu, 2009). Tanpa *OCB* organisasi akan menjadi rapuh dan mudah tersingkirkan dalam persaingan global (Blakely, Andrew & Fuller, 2003). Menurut Podsakoff, MacKenzie, Paine dan Bachrach (2000) perilaku *OCB* lebih mudah dilakukan apabila karyawan merasa puas dengan lingkungan yang ada. Pada dasarnya, karyawan akan nyaman bekerja apabila

sudah merasa puas dengan yang diberikan oleh perusahaan (Widyanto, Lau & Kartika, 2013). Maka dari itu, perusahaan perlu pemimpin karena pemimpin memainkan peranan yang penting (Bass, 1990). Pemimpin memengaruhi orang dengan cara memberi petunjuk, perintah atau tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon sehingga menimbulkan perubahan positif (Nonose, Kanno & Furuta, 2012).

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dinyatakan sebelumnya, maka masalah yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional di departemen *store X*?
2. Bagaimana kepemimpinan melayani di departemen *store X*?
3. Bagaimana kepuasan kerja di departemen *store X*?
4. Bagaimana OCB di departemen *X*?
5. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan melayani terhadap OCB yang dimediasi oleh kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial di departemen *store X*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan berbagai masalah yang diidentifikasi sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan transformasional di departemen *store X*.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan melayani di departemen *store X*.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja di departemen *store X*.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis OCB di departemen *store X*.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan melayani terhadap OCB yang dimediasi oleh kepuasan kerja baik secara stimultan maupun parsial di departemen *store X*.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak, antara lain:

1. Peneliti

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan peneliti mengenai arti penting dan pengaruh kepemimpinan transformasional dan melayani terhadap OCB dan kepuasan kerja, serta dapat berguna bagi peneliti untuk kemudian hari. Selain itu juga, peneliti memperoleh pengalaman dan ilmu cara melakukan riset penelitian.

2. Perusahaan

Peneliti berharap untuk dapat membantu perusahaan-perusahaan yang akan diambil sampelnya supaya dapat mengerti bagaimana untuk meningkatkan OCB melalui kepemimpinan transformasional dan melayani yang baik dan kepuasan kerja yang baik sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan tanpa harus adanya kegagalan yang sangat tinggi. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat berguna sebagai rujukan dalam pengambilan keputusan strategis bagi organisasi.

3. Akademisi

Peneliti berharap untuk dapat membantu para akademik untuk mengembangkan penelitian mengenai peran penting seorang pemimpin transformasional dan melayani di dalam suatu organisasi, kepuasan kerja yang baik, dan menghasilkan *OCB* yang baik bagi perusahaan. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi inspirasi untuk pihak lain untuk dapat melakukan penelitian lebih lanjut berdasarkan hasil yang diperoleh.

1.5 Waktu dan Lokasi Penelitian

Waktu penelitian adalah 6 (enam) bulan. Penelitian ini dilakukan di department *store X* swasta di Kota Bandung.

