

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manusia adalah sumber daya yang paling berharga dan berpotensi yang berguna untuk bisnis atau organisasi apa pun karena mereka adalah faktor utama dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Perusahaan juga dituntut untuk tanggap dalam melakukan perubahan, karena persaingan antar perusahaan juga semakin ketat, oleh karena itu perusahaan harus meningkatkan strategi dan kebijakan manajemennya khususnya pada sumber daya manusia.

Karyawan merupakan komponen penting dalam organisasi, oleh karena itu banyak dari perusahaan yang peduli dengan kesejahteraan karyawan. Salah satu contohnya adalah ketika perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan benar, maka akan membuat karyawan akan meningkatkan produktivitas dan loyalitas mereka kepada perusahaan. Sebuah perusahaan tidak akan mencapai produktivitas maksimal dan konsisten dengan tujuannya jika seorang karyawan tidak melaksanakan tugasnya dengan semangat dan antusiasme. Karyawan diharapkan mampu untuk beradaptasi dengan kemajuan dan perubahan yang terjadi (Saerah et al., 2020:3823).

Seorang karyawan dalam organisasi harus memiliki perilaku *in role* dan *ekstra role*, yang biasanya disebut sebagai *organizational citizenship behavior*, agar dapat mencapai kesuksesan organisasi. Hubungan yang seimbang harus ditegakkan agar organisasi dapat bertahan dan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya, oleh karena itu organisasi harus mampu menyediakan kebutuhan karyawannya, supaya karyawan merasa puas dengan organisasi, ketika karyawan sudah puas maka mereka akan meningkatkan kinerjanya.

Sikap *organizational citizenship behavior* adalah perilaku opsional yang bukan bagian dari pekerjaan formal karyawan, tetapi dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk berfungsi secara efektif. Organisasi menginginkan dan membutuhkan

karyawan yang bersedia untuk melakukan tugas-tugas yang tidak ditentukan dalam *job desc* mereka.

Menurut Lubis (2020:109) *organizational citizenship behavior* merupakan partisipasi individu atau karyawan yang melebihi bimbingan peran ditempat kerja. Contoh sikap *organizational citizenship behavior* yaitu membantu rekan kerja dengan suka rela, menghindari konflik kerja, melindungi properti perusahaan, menghargai tata tertib yang berlaku di perusahaan, serta memberikan masukan yang membangun di tempat kerja.

Karyawan yang memiliki sikap *organizational citizenship behavior* akan berkontribusi pada pertumbuhan perusahaan antara lain dengan meningkatkan produktivitas karyawan, meningkatkan kerja sama tim, meningkatkan fungsi manajemen sehari-hari, dan meningkatkan moral karyawan sebagai sarana untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi. *organizational citizenship behavior* juga dapat menimbulkan efek negatif, seperti karyawan yang hanya memanfaatkannya untuk keuntungan diri sendiri bukan keuntungan perusahaan, karyawan yang tidak berkomitmen penuh terhadap pekerjaannya, karyawan yang hanya memanfaatkannya untuk mendapatkan pujian dari atasan, dan karyawan akan mengalami peningkatan stres di tempat kerja.

PT Suryakabel Cemerlang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri kabel. Perusahaan ini menjadi pemasok kabel pada sektor swasta serta menjadi salah satu dari sedikit pemasok yang memenuhi syarat untuk memasok ke PLN (Perusahaan Listrik Negara). Rangkaian produk dari PT Suryakabel Cemerlang berupa aluminium, kabel tembaga, dan kabel batang. Perusahaan ini juga telah bersertifikat ISO 9001, selain itu juga perusahaan ini menerapkan SMK3 (Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja) bagi karyawan.

Untuk mengetahui pengaruh antar variabel peneliti melakukan pra survey berupa pra kuesioner kepada karyawan PT Suryakabel Cemerlang. Selain melakukan pra kuesioner peneliti juga melakukan wawancara kepada 10 karyawan PT Suryakabel Cemerlang yang terdiri dari Staff HR, Staff GA, Staff Maintenance, Staff Planning

Produksi, HSE Officer, Operator Produksi, Quality Control, Produksi XLPE, Operator Gudang Barang Jadi, dan Operator Assembling.

Tabel 1.1 Pra Kuesioner
Organizational Citizenship Behavior

No	Indikator / Pernyataan	Jawaban			
		Ya	%	Tidak	%
<i>Altruism</i>					
1	Saya membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berat	10 orang	33.3%	20 orang	66.7%
2	Saya dengan senang hati membantu rekan kerja baru untuk memahami pekerjaannya	17 orang	56.6%	13 orang	43.4%
<i>Conscientiousness</i>					
3	Saya selalu bekerja dengan teliti agar menghindari kesalahan dalam bekerja	20 orang	66.7%	10 orang	33.3%
4	Saya selalu datang tepat waktu	25 orang	83.3%	5 orang	16.7%
<i>Sportsmanship</i>					
5	Saya bersedia lembur secara sukarela	8 orang	26,6%	22 orang	73,4%
6	Saya tidak pernah mengeluh akan pekerjaan saya	25 orang	83.3%	5 orang	16.7%
<i>Courtesy</i>					

No	Indikator / Pernyataan	Jawaban			
		Ya	%	Tidak	%
7	Saya selalu menjaga komunikasi yang baik dengan sesama rekan kerja	30	100%	0	0%
8	Saya selalu menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja	30 orang	100%	0	0%
<i>Civic virtue</i>					
9	Saya rutin mengikuti dan berpartisipasi dalam kegiatan yang diadakan oleh perusahaan	30 orang	100%	0	0%
10	Saya selalu mempertimbangkan hal-hal terbaik untuk memajukan perusahaan	25 orang	83.3%	5 orang	16.7%

Sumber : Survei Pendahuluan, 2023

Berdasarkan hasil tabel survei yang dilakukan sebanyak 30 responden karyawan, dapat disimpulkan bahwa terdapat permasalahan pada indikator *altruism* dimana sebanyak 20 atau 66,7% karyawan yang masih rendahnya perilaku *organizational citizenship* serta masih rendahnya rasa tolong menolong antar sesama karyawan. Kemudian pada indikator *sportsmanship* pada item pernyataan “saya bersedia lembur secara sukarela” sebanyak 73,4% responden menyatakan bahwa tidak bersedia lembur secara sukarela, hal ini dapat menjadi pertimbangan pimpinan untuk tidak memberikan lembur kepada karyawan jika pekerjaan tersebut tidak terlalu *urgent*.

Berdasarkan hasil wawancara 7 dari 10 karyawan yang diwawancarai terdapat permasalahan pada indikator *Altruism* yaitu memiliki rasa tolong menolong yang rendah, dari hasil wawancara para karyawan lebih mementingkan urusan pekerjaannya sendiri dengan alasan semua sudah punya *job desc* nya masing-masing dan ketidakmampuan menggantikan pekerjaan rekannya karena belum ahli dibidangnya.

Selain itu juga 5 karyawan yang diwawancarai terdapat permasalahan pada indikator *Courtesy* dimana karyawan diminta untuk lembur secara sukarela agar dapat menyelesaikan pekerjaannya di hari itu juga walaupun jumlahnya tidak terlalu banyak. Karyawan mengatakan mereka tidak bisa menolak karena mereka hanyalah bawahan.

Berdasarkan hasil dari wawancara yang sudah dilaksanakan dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PT Suryakabel Cemerlang masih tergolong rendah. Ada beberapa permasalahan perilaku *organizational citizenship behavior* yang tidak terpenuhi seperti rasa tolong menolong yang rendah, terlalu mementingkan pekerjaan sendiri, sering mengeluh ketika bekerja, dan ketidakmampuan menggantikan pekerjaan rekannya karena tidak ahli di bidangnya. Dari beberapa masalah tersebut perusahaan diharapkan mampu untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* dengan cara menciptakan kepemimpinan yang efektif dan menciptakan suasana kerja yang kondusif pada karyawan.

Faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Robbins & Judge (2008:90) mendefinisikan kepemimpinan transformasional, yaitu pemimpin yang dapat memberi inspirasi dan bisa mempengaruhi bawahan atau anggotanya. Seorang pemimpin yang mengedepankan gaya kepemimpinan transformasional akan mengarahkan karyawan dengan memberikan nasihat kepada mereka yang berada di bawah, agar karyawan dapat bekerja lebih giat dan mencapai tujuan perusahaan, dengan merubah visi dan memberikan kesempatan karyawan untuk menjadi lebih baik.

Berikut hasil dari pra kuesioner dan wawancara kepada karyawan PT Suryakabel cemerlang.

**Tabel 1.2 Pra Kuesioner
Kepemimpinan Transformasional**

No	Indikator / Pernyataan	Jawaban Responden			
		Ya	%	Tidak	%
<i>Idealized Influence</i>					
1	Pemimpin selalu memberikan teladan yang baik bagi karyawan	25 orang	83.3%	5 orang	16.7%
2	Pemimpin mampu meningkatkan optimisme bawahan	18 orang	60%	12 orang	40%
<i>Inspirational Motivation</i>					
3	Pemimpin mampu memberikan inspirasi dan menyelesaikan masalah	25 orang	83.3%	5 orang	16.7%
4	Pemimpin mampu meningkatkan semangat tim dalam organisasi	11 orang	36,6%	19 orang	63,4%
<i>Intellectual Stimulation</i>					
5	Pemimpin selalu memberikan dorongan kepada bawahan untuk menciptakan inovasi baru	20 orang	66.7%	10 orang	33.3%
6	Pemimpin selalu memberikan ide kreatif pada bawahan	9 orang	30%	21 orang	70%
<i>Individual Consideration</i>					
7	Pemimpin kurang memperlakukan anggota tim dengan adil dan setara	26 orang	86.6%	4 orang	13.4%

No	Indikator / Pernyataan	Jawaban Responden			
		Ya	%	Tidak	%
8	Pemimpin menyediakan sumber daya dukungan yang diperlukan bagi setiap anggota tim untuk mencapai tujuan mereka	20 orang	66.7%	10 orang	33.3%

Sumber : Survei Pendahuluan, 2023

Berdasarkan hasil tabel survei yang dilakukan sebanyak 30 responden, dapat dilihat pada indikator *inspirational motivation* sebanyak 19 atau 63,4% karyawan menyatakan bahwa “pemimpin mampu meningkatkan semangat tim dalam organisasi”, masih banyak karyawan yang menyatakan bahwa pemimpin kurang meningkatkan semangat tim. Hal ini dapat menjadi pertimbangan bagi seorang pemimpin karena semangat dari atasan akan membuat tim merasa dihargai keberadaannya, selain itu juga ketika pemimpin mampu meningkatkan semangat kepada tim menandakan bahwa ada dukungan dari atasan, hal tersebut akan membuat tim semakin kompak dan dapat meningkatkan kerja sama tim yang baik.

Selanjutnya untuk indikator *intellectual stimulation* pada item pernyataan “pemimpin selalu memberikan ide kreatif kepada bawahannya” sebanyak 21 atau sekitar 70% karyawan menyatakan bahwa pemimpin kurang memberikan ide kreatif kepada bawahan, seharusnya sebagai seorang pemimpin harus memberikan ide kepada bawahannya, karena hal tersebut dapat menimbulkan kesan bagi bawahannya, mereka akan berpikir atasannya bukan hanya menjadi teladan yang baik tetapi juga memiliki kreativitas yang tinggi. Kemudian pada indikator *individual consideration* dengan item pernyataan “Pemimpin kurang memperlakukan anggota tim dengan adil dan setara” sebanyak 26 atau 86,6% karyawan menyatakan bahwa pemimpin kurang memperlakukan karyawan dengan adil dan setara. Hal ini menjadi permasalahan yang harus dibenahi oleh seorang pemimpin, karena sebagai seorang pemimpin sudah sepatutnya memperlakukan semua karyawan itu sama tanpa ada perbedaan, baik itu

perbedaan agama, perbedaan gender, dan perbedaan-perbedaan lainnya. Ketika pemimpin tidak adil maka akan menimbulkan kecemburuan antar sesama karyawan, dan karyawan juga akan cenderung bekerja secara individu, hal tersebut akan berdampak terhadap perilaku *organizational citizenship* karyawan.

Selain melakukan pra kuesioner, peneliti juga melakukan wawancara kepada karyawan sebanyak 10 responden. Berikut hasil dari wawancara responden. Berdasarkan hasil dari wawancara sebanyak 5 dari 10 karyawan yang diwawancarai terdapat permasalahan pada indikator *Individual consideration*. Karyawan yang diwawancarai mengatakan bahwa terdapat perlakuan yang tidak adil oleh atasan antar sesama karyawan. 1 dari 5 karyawan yang menyatakan pemimpin tidak adil menjelaskan bentuk ketidakadilannya yang dialami yaitu beliau punya rekan kerja yang memiliki jabatan setara tetapi pemimpin kadang lebih seringnya memberikan penugasan yang tidak termasuk dalam *job desc* hanya kepada dirinya sendiri, sedangkan rekan kerjanya tidak diberikan penugasan sebagaimana pemimpin memebrikan beliau penugasan. Beliau juga menegaskan mungkin itu hal yang wajar karena rekan kerjanya tersebut masih memiliki hubungan keluarga dengan atasannya. Sebagai seorang pemimpin harus bersikap professional ketika sudah masuk dalam lingkungan organisasi, jangan membeda-bedakan karyawan walaupun mempunyai hubungan kedekatan dengan salah satu karyawan.

Selain melakukan wawancara kepada karyawan peneliti juga melakukan wawancara kepada 4 pimpinan yaitu Plant Manager, Manager HR, Kepala Departemen PPIC, dan Management Representative. Tujuan dari wawancara atasan adalah untuk sebagai pembanding. Berdasarkan hasil dari wawancara atasan, 1 dari 4 atasan tersebut mengatakan bahwa untuk unsur keadilan pasti akan berbeda ketika beliau dekat secara personal dengan antar masing-masing karyawan, apalagi kalau karyawan tersebut mempunyai unsur keluarga, beliau mengatakan tidak mungkin keluarga disamakan dengan orang lain. Selain itu juga dari hasil wawancara 1 dari 4 atasan mengatakan bahwa beliau tidak mempercayai bawahan sepenuhnya dalam mengerjakan tugas yang diberikan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dapat menarik kesimpulan yaitu masih ada beberapa karyawan yang merasa atasan belum bisa sepenuhnya berlaku adil antar sesama karyawan. Dalam hal ini perusahaan harus mampu menciptakan kepemimpinan yang adil tanpa membeda-bedakan status karyawan mau punya hubungan dekat atau tidak, karena ketika berada dalam organisasi maka pemimpin harus memperlakukan semua karyawan secara adil.

Selain dari kepemimpinan transformasional faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah komitmen organisasi. Menurut Robbins & Judge (2015:47) mengemukakan bahwa Komitmen organisasi merupakan salah satu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk bertahan di dalam organisasi tersebut.

Berikut hasil dari pra kuesioner kepada karyawan PT Suryakabel cemerlang.

**Tabel 1.3 Pra Kuesioner
Komitmen Organisasi**

No	Indikator / Pernyataan	Jawaban Responden			
		Ya	%	Tidak	%
<i>Affective Commitment</i>					
1	Saya merasa nyaman berada di dalam organisasi ini	22 orang	73.3%	8 orang	26.7%
2	Saya berkeinginan menghabiskan sepanjang hidup di organisasi ini	12 orang	40%	18 orang	80%
<i>Continuance Commitment</i>					
3	Saya berkeinginan tetap tinggal di organisasi ini karena kebutuhan gaji	23 orang	76.6%	7 orang	23.4%

No	Indikator / Pernyataan	Jawaban Responden			
		Ya	%	Tidak	%
4	Saya akan sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar dari organisasi ini	20 orang	66.7%	10 orang	33.3%
<i>Normative Commitment</i>					
5	Saya sadar bahwa komitmen adalah hal yang harus saya lakukan	24 orang	80%	6 orang	20%
6	Saya merasa masih punya tanggung jawab jika saya ingin keluar	25 orang	83.3%	5 orang	16.7%

Sumber: Survei Pendahuluan, 2023

Berdasarkan hasil tabel survei yang dilakukan sebanyak 30 responden, dapat dilihat pada indikator *Continuance commitment* sebagian besar karyawan menyatakan bahwa mereka tetap bertahan di organisasi tersebut karena masalah gaji, sebagian karyawan juga menyatakan bahwa akan sulit mendapatkan pekerjaan di luar sana jika mereka keluar dari organisasi tersebut, karena walaupun lapangan pekerjaan banyak tetapi kadang tidak sesuai dengan kualifikasi pekerjaannya. Dalam hal ini perusahaan harus memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk tetap bertahan di organisasi tanpa paksaan atau tanpa tekanan, perusahaan diharapkan mampu memberikan kesejahteraan bagi karyawannya agar karyawan tetap bertahan karena mereka nyaman di organisasi tersebut.

Pada indikator *Normative commitment* sebagian besar karyawan menyatakan masih memiliki tanggung jawab terhadap organisasi jika karyawan tersebut keluar. Ketika karyawan sudah memiliki komitmen untuk tetap bertahan di organisasi, perusahaan diharapkan mampu memberikan kenyamanan bagi karyawan dan perusahaan juga harus memberikan *feedback* yang baik juga bagi karyawan agar aktivitas pekerjaan karyawan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pemaparan permasalahan diatas dan berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chandra (2023:285) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. kemudian pada penelitian yang dilakukan Taroreh et al., (2020:427) dan Dewi & Munzir (2018:518) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Akan tetapi pada penelitian yang dilakukan oleh N. Wulandari et al., (2022:167), Anam & Rizana (2021:425), Soejoko & Sugiono (2021:462), Ragil & Solovida (2020:41), dan Pratama & Mujiati, (2019:6887) menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Dengan adanya inkonsistensi tersebut membuat peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka penulis merumuskan, rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT Suryakabel Cemerlang?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT Suryakabel Cemerlang?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT Suryakabel Cemerlang?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi pada PT Suryakabel Cemerlang?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada PT Suryakabel Cemerlang
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT Suryakabel Cemerlang
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT Suryakabel Cemerlang
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi pada PT Suryakabel Cemerlang

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan mengenai kepemimpinan transformasional yang akan mempengaruhi peningkatan *organizational citizenship behavior* karyawan dan komitmen organisasi.

2. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini dapat menjadi perbendaharaan perpustakaan untuk memperoleh masukan untuk pengembangan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan laporan pekerjaan, serta sebagai alat evaluasi terhadap kurikulum yang berlaku.

1.4 Ruang Lingkup dan Pembatasan Masalah

Untuk menghindari luasnya pembahasan perlu adanya pembatasan masalah. Masalah penelitian dibatasi pada satu variabel terikat, yaitu *organizational citizenship behavior*, satu variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional dan satu variabel intervening komitmen organisasi.

1.5 Sistematika Pelaporan

Penulis melaporkan secara sistematis gambaran penelitian secara garis besar bagian dari penelitian untuk membuat proses penulisan lebih lugas. Berikut adalah sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini merupakan landasan dan acuan dalam melakukan penelitian, bab ini terdiri dari latar belakang masalah penelitian, identifikasi rumusan masalah penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup atau batasan masalah, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini mengemukakan prinsip-prinsip yang mempengaruhi dalam pembahasan sebagai gambaran dan arah penelitian. Pada bab ini juga memuat teori yang memiliki relevansi dengan topik yang dibahas yaitu definisi kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, dan komitmen organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi variabel, indikator variabel, hubungan antar variabel, kajian hasil penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran serta hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini menjelaskan metode penelitian yang meliputi rancangan penelitian, hipotesis, instrumen penelitian, dan teknik analisis data yang digunakan. Rancangan penelitian terdiri dari metode penelitian yang digunakan, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel penelitian, serta teknik pengumpulan data. Instrumen untuk melakukan penelitian yaitu definisi operasional variabel. Metode analisis data meliputi analisis deskriptif, analisis statistik inferensial, dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang deskripsi objek penelitian yang mencakup gambaran umum objek penelitian, tempat dan waktu penelitian, deskripsi profil responden, dan deskripsi tanggapan responden. Selanjutnya peneliti memaparkan tentang analisis data output melalui SmartPLS (*Partial Least Square*).

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab terakhir terdiri dari simpulan dan saran yang berisi ringkasan dari keseluruhan hasil dan analisis penelitian serta pembahasan. Kemudian saran yang disampaikan peneliti sebagai bahan pertimbangan bahan masukan pada PT Suryakabel Cemerlang.