

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan merupakan suatu bentuk dari sebuah usaha yang menjalankan setiap usaha tertentu yang didirikan untuk mendapatkan suatu keuntungan. Persaingan dalam dunia usaha yang semakin ketat tidak hanya menuntut perusahaan agar dapat bersaing tetapi perusahaan harus mempunyai sumber daya yang mumpuni. Sumber daya yang diperlukan antara lain adalah sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya pengetahuan dan teknologi serta sumber daya manusia. Sumber daya tersebut, sumber daya manusia menjadi salah satu aset penting dalam perusahaan (Wirawan, 2009). Sumber daya manusia adalah faktor yang menentukan dalam tercapainya tujuan yang ditentukan oleh organisasi atau perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut setiap perusahaan memerlukan berbagai sumber daya. Sumber daya manusia menjadi penting karena dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dan ahli pada bidangnya. Apabila perusahaan tidak melakukan hal tersebut maka akan terjadi kegagalan dalam mengelola sumber daya manusia. Kegagalan mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan dalam organisasi, baik dalam kinerja, profit, maupun kelangsungan hidup organisasi itu sendiri (Rayadi, 2012).

PT. Bentoel Internasional Investama Tbk dan anak perusahaannya merupakan anggota dari British American Tobacco Group, grup perusahaan tembakau terbesar kedua di dunia berdasarkan pasar global dengan brand yang di

jual di lebih dari 180 negara. Saat ini, Bentoel adalah produsen rokok terbesar di Indonesia dengan pangsa pasar 7%. Perusahaan Bentoel memproduksi dan memasarkan berbagai jenis produk tembakau, seperti rokok kretek mesin, rokok kretek tangan dan rokok putih. Portofolio Perusahaan Bentoel terdiri dari, brand local seperti Club Mild, Neo Mild, Tali Jagat, Bintang Buana, Sejati, Star Mild dan Uno Mild. Kemudian brand global, seperti Dunhill, Lucky Strike, dan Pall Mall (www.bentoel.ac.id).

Berdasarkan Laporan tahunan PT. Bentoel, Pada bulan Maret 2012, Bentoel meluncurkan rokok Dunhill Fine Cut Mild, rokok kretek pertama yang sukses di pasarkan di Indonesia dengan nama brand global sebagai anggota British American Tobacco Group. Bentoel mempekerjakan lebih dari 8.000 tersebar di bagian produksi, pemasaran dan distribusi rokok. PT. Bentoel daerah Yogyakarta bergerak di bidang distribusi yang beralamat di Jl. Majapahit no.97 Banguntapan, Bantul, DI Yogyakarta 55198. Unit PT. Bentoel daerah Yogyakarta berfokus pada distribusi yang terbagi menjadi beberapa departemen yaitu area sales manager (ASM), target penjualan terdiri dari Sales Officer dan Sales Representative, Promotion Officer di atas Merchandiser ada Promo Representative, Warehouse Officer- Admin Warehouse sama helper, Account admin Officer- Admin dan kasir. Untuk memenuhi permintaan pasar perusahaan ini beroperasi mulai pukul 07.30 – 17.30 dan diawali dengan briefing setengah sampe satu jam. Jam kerja terkadang tidak kondisional tergantung target yang harus dipenuhi, untuk sales sendiri memiliki target yang harus dicapai sesuai peraturan dari perusahaan dengan cara melakukan kunjungan ke channel retail seuai dengan

SOP. Unit PT. Bentoel daerah Yogyakarta memiliki 54 karyawan (www.bentoel.ac.id).

Karyawan merupakan salah satu sumber daya penting dalam suatu perusahaan, karena menjadi ujung tombak dalam perusahaan mencapai tujuannya. Oleh karena itu, perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat memerlukan karyawan yang berkinerja tinggi (Kharis, 2015). Menurut Rosnani (2012) kinerja karyawan sangat berpengaruh dalam organisasi. Kinerja karyawan merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya. Kriteria kinerja karyawan yang baik menuntut karyawan untuk berperilaku sesuai harapan organisasi. Perilaku yang diharapkan tidak hanya berpacu pada *in-role* atau sesuai *job description* saja, melainkan juga dengan *extra-role* yang memberikan pengaruh terhadap perusahaan lebih dari yang diharapkan (Soegandhi, 2013). Hal serupa juga diungkapkan oleh Rohayati (2014) dalam suatu perusahaan, karyawan bukan hanya menjadi objek dalam pencapaian tujuan perusahaan. Akan tetapi menjadi pelaku dalam perusahaan mencapai tujuannya. Perusahaan tidak akan mencapai rencana yang telah dibuat apabila tidak ada karyawan yang berpartisipasi di dalamnya, karena dengan karyawan perusahaan akan dapat berkembang.

Menurut (Khan dalam Wiranata, 2016) karyawan akan cenderung menunda tugas atau pekerjaannya jika suasana kerja membosankan atau monoton, artinya dalam menjalankan tugas yang di percayakan kepadanya tidak akan membatasi keberadaannya dalam organisasi, seperti tidak melaksanakan perintah atasan walaupun hal-hal tersebut memang tetap sangat penting. Hal itu dipertegas oleh

Maharani & Handayani (2020) karyawan akan lebih mementingkan pekerjaannya sendiri karena dirasa sudah terbebani. Karyawan juga dirasa kurang memiliki kemauan untuk menolong antar rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Soegandhi (2013) karyawan yang tidak hanya melaksanakan tugas pokoknya saja akan meningkatkan keberhasilan organisasi, seperti dengan saling bekerja sama, tolong menolong dan berpartisipasi dalam organisasi dengan menggunakan waktu kerja secara efektif. Perilaku extra-role tersebut diakibatkan jika karyawan tersebut merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut. Karyawan yang telah lama bekerja akan merasakan menjadi bagian dari keseluruhan organisasi, dimana akan memunculkan perilaku percaya diri, menimbulkan perilaku positif terhadap keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuannya. Ditambahkan berdasarkan hasil wawancara dengan HRD PT. Bentoel pada tanggal 16 November 2020 menjelaskan bahwa karyawan PT. Bentoel khusus Yogyakarta memiliki tanggung jawab di bidang produksi yaitu pembuatan rokok dan memasarkan (sales) ke seluruh wilayah Yogyakarta. Pekerjaan yang dilakukan karyawan membutuhkan sikap saling membantu satu sama lain dan apabila karyawan tidak saling bantu maka pekerjaan yang dilakukan akan terhambat.

Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000) mendefinisikan OCB sebagai suatu perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapatkan pengharapan dari sistem imbal formal yang cara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000) menyebutkan ada tujuh dimensi

OCB yaitu, (1) *helping behavior* (perilaku membantu), (2) *sportmanship* (sikap sportif), (3) *organizational loyalty* (loyalitas organisasi), (4) *organizational compliance* (kepatuhan organisasi), (5) *individual initiative* (inisiatif individu), (6) *civic virtue* (kebajikan warganegara), (7) *self development* (pengembangan diri).

Berdasarkan hasil penelitian dari Mandala & Mughniyah (2016) pada karyawan tetap PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Makassar dari 131 orang menunjukkan bahwa karyawan yang menjadi subjek OCB termasuk dalam kategori yang rendah. Dalam penelitian tersebut sebanyak 63 orang mempunyai tingkat OCB yang rendah. Hasil persentase berikut menunjukkan bahwa pada aspek *sportmanship* yang rendah pada sebagian besar karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Makassar. Berdasarkan uraian data, terdapat 22% pada aspek altruism, 18% pada aspek *contiousness*, 17% pada aspek *sportmanship*, 21% pada aspek *courtesy*, dan 23% pada aspek *civic virtue*.

Hal ini didukung melalui wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada hari Senin, 16 November 2020 kepada 10 orang karyawan PT. Bentoel Distribusi Utama Yogyakarta Branch. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data sebanyak 6 dari 10 orang karyawan menunjukkan gejala-gejala OCB yang rendah. Pada aspek *helping behavior*, keenam karyawan merasa tidak memiliki inisiatif untuk membantu teman kerja lainnya yang merasa kesulitan. Pada aspek *sportmanship* keenam karyawan merasakan kepenatan atau lebih merasa mengeluh jika ada tugas atau target yang dilebihkan padanya. Pada aspek *organizational loyalty* keenam karyawan cenderung merasa tidak nyaman dan memiliki niat ingin keluar dari pekerjaannya karena berkurangnya bonus yang diberikan atasan, terlebih

ketika di masa pandemic saat ini. Pada aspek *organizational compliance* keenam karyawan kurang mematuhi peraturan yang ada meskipun tidak diamati atau dilihat oleh atasannya seperti sering meliburkan diri walaupun sebenarnya belum ada pengumuman resmi dari perusahaannya. Pada aspek *individual initiative*, keenam karyawan menunjukkan bahwa mereka hanya mengerjakan apa yang menjadi kewajibannya jika ada pekerjaan lebih, mereka lebih mengharapkan imbalan yang setimpal dengan apa yang sudah dikerjakan. Pada aspek *civic virtue* keenam karyawan merasakan tidak ikut serta dalam peranannya dalam perusahaan seperti karyawan lebih memilih diam ketika dalam grup ada masalah karena merasa bukan tanggung jawabnya. Sedangkan pada aspek *self development*, keenam karyawan merasakan tidak adanya perkembangan dalam segi pengetahuan, kemampuan selama bekerja. Walaupun sudah dilakukan training positive akan tetapi beberapa karyawan merasakan masih kurangnya pelatihan. Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa 6 dari 10 karyawan PT. Bentoel Distribusi Utama Yogyakarta Branch terindikasi mengalami permasalahan OCB yang rendah.

Karyawan seharusnya dapat membantu rekan kerja, melindungi aset organisasi, mentaati peraturan yang ada dalam organisasi, memaklumi pada keadaan yang kurang menyenangkan, memberi masukan-masukan yang membangun, dan tidak menghabiskan waktu dengan sia-sia di tempat kerja (Rohayati, 2014). Selain itu, karyawan juga diharapkan dapat bekerja dengan lancar dan mampu ikut berpartisipasi untuk membantu menyelesaikan permasalahan pekerjaan pegawai lainnya (Sumiyarsih, W.,dkk, 2012).

Penelitian ini penting dilakukan karena menurut hasil penelitian mengenai pengaruh OCB yang dilakukan oleh Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000) dapat disimpulkan bahwa, OCB dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja, OCB juga dapat meningkatkan produktivitas manager, OCB membantu menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi, OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, OCB menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok, OCB membantu meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, OCB membantu dalam meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Ditambahkan oleh Mangundjaya (2012), OCB penting diteliti karena dengan adanya perilaku OCB pada setiap karyawan maka organisasi akan lebih mampu untuk menyesuaikan diri pada tuntutan lingkungan. Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD PT. Bentoel setiap karyawan harus memiliki sikap berkontribusi dan saling membantu, namun masih ada karyawan yang tidak melakukan perilaku tersebut oleh karena itulah perilaku OCB sangat penting di PT. Bentoel.

Menurut Shweta dan Srirang (2010) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi OCB, diantaranya: (1) gaya kepemimpinan transformasional, (2) kohesivitas individu, (3) sikap pegawai, (4) Disposisi individu, (5) keadilan organisasi. Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi OCB menurut Shweta dan Srirang (2010) yaitu gaya kepemimpinan transformasional, disposisi individu, kohesivitas individu, sikap pegawai, dan keadilan organisasi peneliti memilih

faktor persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini.

Hal ini didukung oleh penelitian Kurniatami (2014), mengenai persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh langsung dan positif terhadap OCB. Persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan, dan mengartikulasikan visi tujuan organisasi, dan kualitas bawahan harus menerima dan mempercayai kredibilitas pemimpinnya. Barbuto (2005) menyatakan bahwa persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional memiliki rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan perilaku ekstra peran atau OCB.

Menurut Robbins (2008) persepsi adalah proses dimana individu mengelompokkan dan mengungkapkan apa yang dilihat atau dirasakan sehingga dapat memberi arti terhadap lingkungan. Menurut Bass, Avolio, Jung & Berson (2003) mendefinisikan gaya kepemimpinan transformasional sebagai interaksi antara pemimpin dan karyawan ditandai oleh pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku karyawan menjadi seseorang yang merasa mampu serta bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional yaitu penilaian individu terhadap suatu perilaku pemimpin yang bersifat proaktif, mementingkan kepentingan bersama dengan merubah perilaku para pengikut sehingga konsisten dengan visi organisasi. Bass, Avolio, Jung & Berson (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional terdapat

empat aspek yaitu, 1) Pengaruh idealis, 2) motivasi inspirasional, 3) stimulasi intelektual, 4) konsiderasi individu.

Menurut Gunawan (2016) salah satu yang dapat mempengaruhi perilaku OCB adalah dengan gaya kepemimpinan transformasional. Karena dengan tidak efektifnya gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin akan membuat suatu kemunduran. Masa sekarang salah satu gaya kepemimpinan yang tepat adalah gaya kepemimpinan transformasional, karena dengan begitu karyawan akan mempunyai pemimpin yang dijadikannya sebagai pengarah agar karyawan tersebut melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan perusahaan. Hal ini didukung oleh Maharani & Handayani (2020) gaya kepemimpinan yang dapat mendahulukan karyawan dalam bekerja merupakan gaya yang tepat dalam mempengaruhi perilaku OCB pada karyawan, sehingga organisasi mampu bersaing dengan organisasi lainnya. Gaya yang dapat mengembangkan kemajuan organisasi adalah gaya kepemimpinan yang berpusat pada hubungan dengan karyawan atau dengan kata lain gaya kepemimpinan transformasional.

Menurut Singh & Modassir (2007) karyawan akan lebih produktif saat mereka memiliki kebebasan akan menciptakan ide-ide baru, berbagi ide dengan teman kerja, dan menguji ide mereka. Dengan adanya kharisma dapat mengembangkan intelektual dan dengan memberi perhatian individu kepada pekerja, pemimpin yang transformasional akan memotivasi pekerja untuk menghasilkan berbagai pengetahuan. Selain itu dengan jelas mengartikulasikan visi yang tidak sejalan dengan tujuan organisasi yang strategis, pemimpin

transformatif akan menghasilkan individu yang berbakat dan mampu menghasilkan tingkat inovasi yang lebih tinggi dari lainnya.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti mengajukan sebuah rumusan permasalahan, apakah terdapat hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan OCB pada karyawan?

B. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan OCB pada karyawan.

2. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat secara teoritis adalah memberikan sumbangan ilmu psikologi, khususnya ilmu psikologi industri dan organisasi. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan, serta memperkaya kepustakaan yang sudah ada sebelumnya dengan mengungkap lebih jauh tentang persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan OCB pada karyawan.
- b. Manfaat segi praktis Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pemahaman bagi karyawan untuk tetap memiliki perilaku OCB, serta mampu mempersepsikan gaya kepemimpinan atasan sebagai gaya kepemimpinan yang baik dan berguna untuk kelancaran tujuan perusahaan dan kemajuan karyawan. Bagi pimpinan, berdasarkan informasi yang diperoleh dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pimpinan untuk perlu tidaknya dilakukan perbaikan terhadap masalah yang terjadi dalam

perusahaan tersebut sehingga karyawan dapat lebih merasa diperhatikan dan lebih bersemangat dalam bekerja.