

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persaingan dunia bisnis yang terjadi saat ini telah mengubah cara pengelolaan perusahaan-perusahaan modern. Perusahaan akan berkembang pesat jika pengelolaan karyawannya diperhatikan dengan baik. Hal ini disebabkan karena karyawan perusahaanlah yang setiap harinya menggerakkan roda bisnis perusahaan. Karyawan perusahaan memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan tersebut. Namun sering kali perusahaan mengabaikan tentang pengelolaan karyawan yang dimilikinya. Padahal perusahaan tersebut akan berjalan lancar dan berkembang bila semua jasa yang disumbangkan para karyawan kepada perusahaan mendapatkan perhatian. As'ad (1999) menyatakan bahwa betapapun sempurna rencana, organisasi, dan pengawasan bila karyawan tidak menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira, maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil sebanyak dan sebenarnya yang dapat dicapai. Saat ini karyawan perusahaan diharapkan tidak hanya memiliki inisiatif, kreativitas yang tinggi, tetapi juga dituntut mengikuti perkembangan teknologi. Selain itu, perusahaan juga membutuhkan karyawan yang tidak hanya mau bekerja saja, tetapi mau dan mampu melakukan pekerjaan lain di luar pekerjaannya sendiri, serta mempunyai perilaku yang proaktif untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Karyawan dengan kepribadian proaktif akan aktif mencari peluang, memperlihatkan inisiatif, dan gigih sampai membawa perubahan yang bermakna (Bateman & Crant, 1993). Maslow mengemukakan proaktivitas seseorang terletak pada perilaku seseorang, bukan respon stimulus eksternal, artinya individu adalah beraksi, bukan bereaksi (Mangkunegara, 2000). Karyawan merupakan salah satu hal yang penting dalam suatu perusahaan, maka dari itu perilaku proaktif haruslah dimiliki seorang karyawan agar kinerja perusahaan lebih meningkat dan maksimal secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki perilaku proaktif akan menyarankan cara baru untuk mencapai tujuan dan mengusulkan ide baru untuk meningkatkan kinerja.

Perilaku proaktif adalah sebuah bentuk spesifik atas perilaku termotivasi pada kerja, di mana para karyawan mengambil inisiatif dalam memperbaiki keadaan-keadaan saat ini atau menciptakan keadaan-keadaan baru dan meliputi tantangan terhadap *status quo* daripada secara pasif menyesuaikan diri pada kondisi-kondisi saat ini (Bateman & Crant, 1993). Karyawan yang proaktif akan menunjukkan perilaku yang bersifat *self-directed*, antisipatif, dan fokus pada masa depan dengan tujuan untuk membawa perubahan baik bagi situasi yang dihadapinya, dirinya sendiri, orang lain, kelompok, maupun organisasi (Bindl & Parker, 2010). Selain itu, karyawan yang memiliki kepribadian proaktif tidak terdesak oleh tekanan-tekanan situasional, karyawan akan memecahkan berbagai masalah, merasa memiliki tanggung jawab untuk mencari kesempatan, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan, serta gigih hingga terjadi perubahan dalam lingkungannya (Crant & Bateman, 2000). Namun, perubahan yang

dihasilkan dari perilaku proaktif haruslah bersifat memperbaiki keadaan menjadi lebih baik dan konsisten terhadap misi organisasi. Menurut Covey (2001), perilaku proaktif adalah perilaku yang mampu mengambil inisiatif, mengendalikan hidupnya sendiri, membuat pilihan menurut nilai, berpikir sebelum bereaksi, serta sadar bahwa tidak bisa mengendalikan segala yang terjadi. Perilaku proaktif merupakan tindakan inisiatif diri dan berorientasi masa depan yang bertujuan untuk mengubah dan memperbaiki situasi diri (Parker, Willias & Tuner, 2006). Indikator-indikator perilaku proaktif digambarkan sebagai berikut, kemampuan untuk memiliki kebebasan dalam memilih respon, kemampuan mengambil inisiatif dan kemampuan untuk bertanggung jawab atas pilihannya (Covey, 2001).

Begitu juga perusahaan PT. Jembatan Citra Nusantara yang bergerak dalam bidang *internet service provider* yang karyawannya diharuskan memiliki tingkat ketelitian dan kecermatan yang baik, namun ada beberapa potensi yang harus dikembangkan agar perusahaan semakin berkembang. PT. Jembatan Citra Nusantara adalah perusahaan yang berbasis di Yogyakarta dengan pengalaman selama belasan tahun. Perusahaan ini berpusat di Yogyakarta dan memiliki cabang di Solo dan Purwokerto. Jumlah keseluruhan karyawan PT. Jembatan Citra Nusantara adalah 95 orang per Juni 2017. Beberapa *job description* karyawan bagian teknis PT. Jembatan Citra Nusantara antara lain adalah memasang dan melepas perangkat *wireless*, *monitoring* jaringan internet pelanggan, *maintenance* internet pelanggan, dan menerima keluhan internet dari pelanggan. *Job description* karyawan bagian *sales* antara lain, memberikan

pelayanan kepada calon pelanggan yang mau berlangganan internet maupun pelanggan yang sudah menggunakan internet. Selain itu, *job descripton* bagian administrasi dan marketing komunikasi adalah mendukung semua kegiatan karyawan *sales* dan karyawan bagian teknis agar kegiatan tersebut dapat maksimal setiap harinya. Ketika karyawan menjalankan pekerjaannya, tidak hanya tingkat ketelitian dan kecermatan yang baik saja yang diperhatikan oleh perusahaan tersebut, namun dibutuhkan juga kemampuan berinisiatif dari karyawan tersebut agar kualitas produk perusahaan semakin baik. Karyawan PT. Jembatan Citra Nusantara rata-rata memiliki perilaku yang baik ketika dievaluasi setiap tahunnya. Namun, memiliki perilaku baik belum tentu berkepribadian baik dan proaktif.

Berdasarkan wawancara terhadap bagian *HRD* perusahaan tanggal 27 Juni 2017 bahwa hampir mayoritas karyawan perusahaan belum memiliki perilaku proaktif. Hal tersebut ditunjukkan dengan masih meminta bantuan kepada rekan yang berada di kantor saat karyawan yang bersangkutan sedang *maintenance* atau instalasi di lokasi pelanggan, tidak membuat *plan* cadangan untuk mengatasi jika *plan* awal gagal, tidak bertanggung jawab ketika ada masalah terjadi malah terkadang melempar ke bagian lain. Menurut *HRD* perusahaan, karyawan PT. Jembatan Citra Nusantara dituntut memiliki perilaku proaktif agar pelayanan dari karyawan untuk setiap pelanggan dapat maksimal dan memuaskan sehingga dapat meminimalisir keluhan pelanggan.

Pernyataan dari bagian *HRD* tersebut di dukung oleh sepuluh karyawan perusahaan saat di wawancarai antara tanggal 28 Juni 2017 sampai 13 Juli 2017,

ditemukan indikator-indikator negatif perilaku proaktif pada karyawan. Di antara sepuluh orang, delapan di antaranya mengaku tidak tahu apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan yang ada pada dirinya. Dari hasil wawancara tersebut diperoleh gambaran bahwa para karyawan ini tidak sadar akan kemampuan yang dimilikinya sendiri.

Berdasarkan hasil wawancara, indikator-indikator negatif tersebut ditemukan pada karyawan PT. Jembatan Citra Nusantara. Terdapat empat orang karyawan yang merasa tidak tahu akan tujuannya bekerja di perusahaan tersebut. Jadi, selama ini hanya mengikuti alur kerja perusahaan saja. Lima orang karyawan mengaku tidak dapat menilai dampak perilakunya terhadap orang lain. Selain itu, beberapa karyawan ada yang belum mampu menyelesaikan suatu masalah dengan benar tanpa bantuan atasan atau rekan lain jika mengalami suatu masalah di perusahaan.

Indikator perilaku proaktif yang lainnya adalah kemampuan mengambil inisiatif yang dapat dijabarkan saat karyawan merencanakan sesuatu dengan segera dan memiliki rencana cadangannya. Ada tujuh karyawan yang mengaku tidak pernah membuat rencana kegiatan pekerjaan, apalagi memiliki rencana cadangannya. Indikator yang lainnya adalah mampu bertanggung jawab pada pilihan-pilihan yang sudah dipilihnya dan menerima resiko yang akan diterima. Terdapat lima orang yang mengaku saat melakukan pekerjaan, karyawan sering tidak sampai tuntas hari itu juga. Bahkan terkadang dilanjutkan keesokan harinya karena merasa sudah sangat lelah pada hari tersebut. Berdasarkan hasil wawancara

dan observasi yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa perilaku proaktif karyawan PT. Jembatan Citra Nusantara masih menjadi masalah.

Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi pada tanggal 15 – 17 Juni 2017. Dari hasil observasi tersebut, peneliti melihat ada empat karyawan kembali ke kantor setelah melakukan pekerjaannya di luar, kemudian karyawan tersebut menunggu pekerjaan selanjutnya dari *supervisor* dan akan melaporkan pekerjaannya tadi sebelum waktu pulang bekerja. Selain itu, peneliti juga melihat di bagian *sales*, dua karyawan *sales* masih ada yang terpancing emosi jika ada pelanggan yang komplain mengenai internet maupun calon pelanggan yang masih bertanya produk dan membandingkan dengan kompetitor. Peneliti juga melihat ada dua karyawan dalam melakukan pekerjaannya gagal dan dua karyawan tersebut langsung meminta bantuan rekan kerjanya di kantor tanpa mencoba mengatasinya dengan cara lain terlebih dahulu. Saat peneliti observasi pada satu keluhan pelanggan tentang *internet* yang tidak sesuai, peneliti melihat bahwa karyawan antar divisi saling melempar tanggung jawab dan merasa sudah mengerjakan tugasnya, serta tidak mau mengingatkan karyawan lain lintas divisi.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa perilaku proaktif karyawan PT. Jembatan Citra Nusantara masih menjadi masalah. Data yang didapatkan dari observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti menunjukkan semua indikator perilaku proaktif masih belum dipenuhi seluruhnya oleh karyawan terutama indikator kemampuan mengambil inisiatif. Seharusnya seorang karyawan memiliki perilaku proaktif dalam mengerjakan setiap tugas dan tanggung jawab pekerjaannya agar

dapat meminimalisir keluhan pelanggan dan membawa perubahan di PT. Jembatan Citra Nusantara. Hal ini sependapat dengan Bateman & Crant (1993), perilaku proaktif karyawan tidak didesak oleh kekuatan situasional dan perilaku proaktif karyawan dapat mempengaruhi perubahan lingkungan. Karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab lebih kuat, tidak mudah menyerah saat masalah-masalah muncul, mencari lebih banyak kesempatan untuk bertindak, memiliki ekspektasi atas keberhasilan yang lebih tinggi dan memiliki orientasi pada jangka panjang baik penentuan maupun perencanaan tujuan, serta aktif mencari informasi terkait pengetahuan atas *timing* (dimana dan kapan) untuk menunjukkan inisiatif (Frese & Fay, 2001). Karenanya, karyawan tersebut harus memiliki tingkat kepercayaan yang cukup pada kemampuannya untuk dapat menunjukkan perilaku proaktif (Bindl & Parker, 2010). Maka dari itu, perilaku proaktif di PT. Jembatan Citra Nusantara harus segera ditingkatkan agar kinerja karyawan di perusahaan dapat meningkat dan lebih baik serta keluhan pelanggan pun dapat teratasi dengan baik. Menurut Crant (1995) kinerja akan muncul karena karyawan lebih proaktif dalam menciptakan situasi yang akan memberikan kontribusi untuk kinerja yang lebih baik.

Menurut Covey (2001) faktor yang mempengaruhi perilaku proaktif karyawan dalam suatu perusahaan yaitu, paradigma diri sendiri (faktor internal) dan paradigma luar (faktor eksternal) antara lain, (1) Kepercayaan, (2) Motivasi, (3) Kebiasaan, (4) Sikap, (5) Teman, (6) Keluarga, (7) Uang, (8) Barang, (9) Tempat ibadah. Dari beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku proaktif yang telah disebutkan di atas, dapat diketahui bahwa salah satu faktor eksternal

yang dapat mempengaruhi perilaku proaktif karyawan yaitu teman. Yang dimaksud teman adalah rekan kerja atau pimpinan yang memiliki pengaruh kuat dalam menunjukkan perilaku proaktif sehari-hari. Perilaku pemimpin merupakan aspek yang penting dalam terciptanya perilaku kerja proaktif, khususnya perilaku kepemimpinan transformasional yang berkaitan secara positif dengan perilaku kerja proaktif (Den Hartog & Belschak 2012; Strauss, Griffin, & Rafferty, 2009). Penelitian sebelumnya oleh Suharyadi (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja proaktif, karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut merasa bahwa memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dengan karakteristik *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*.

Selain melakukan wawancara mengenai perilaku proaktif kepada karyawan, peneliti juga melakukan wawancara mengenai kepemimpinan di PT. Jembatan Citra Nusantara menurut persepsi karyawan. Wawancara ini dilakukan peneliti karena peneliti ingin mengetahui bagaimana kepemimpinan di PT. Jembatan Citra Nusantara menurut persepsi karyawannya. Menurut Robbins (2001) persepsi dapat didefinisikan sebagai suatu proses mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera agar memberi makna pada lingkungan. Lebih lanjut Robbins dan Judge (2007) menyatakan bahwa persepsi adalah cara individu atau kelompok dalam memandang sesuatu. Persepsi seseorang terhadap suatu realitas akan mendasari perilaku seseorang. Stimulus dapat datang dari luar diri individu dan dari dalam diri individu. Stimulus yang datang dari luar diri individu dapat

bermacam-macam, yaitu dapat berwujud benda-benda, situasi dan manusia. Objek persepsi yang berwujud benda disebut persepsi benda (*things perception*) atau *non-social perception*, sedangkan apabila objek persepsi berwujud manusia atau orang disebut *social perception*. Persepsi yang menggunakan diri sendiri sebagai objek persepsi disebut dengan persepsi diri (*self-perception*). Berdasarkan wawancara tanggal 16 Maret 2018 terhadap 10 karyawan, 7 orang karyawan mengaku bahwa pimpinan jarang mengikuti *briefing* sebelum melakukan pekerjaan sehingga jarang diberikan motivasi untuk menambah semangat dalam melakukan pekerjaan hari tersebut. Ada sembilan karyawan mengaku, pimpinan belum menunjukkan rasa bangga terhadap produk perusahaan sehingga karyawan pun juga belum menunjukkan rasa bangga terhadap produk perusahaan. Ada enam karyawan yang mengungkapkan bahwa pimpinan tidak pernah mengkomunikasikan harapan perusahaan sehingga karyawan pun hanya bekerja sesuai *job description* tanpa ada pemikiran untuk perkembangan perusahaan. Ada sepuluh karyawan mengatakan bahwa pimpinan dapat menerima ide dan gagasan dari karyawan namun itu seperti hanya formalitas saja untuk mengumpulkan pendapat namun dalam penerapannya tetaplah ide pimpinan yang dipaksa untuk dijalankan. Selain itu, sepuluh karyawan perusahaan juga mengaku bahwa pimpinan masih kurang dalam memberikan ruang konsultasi untuk masalah personal karyawan dan sangat pilih-pilih dalam memberikan penghargaan pada karyawan.

Kepemimpinan terkait dengan sebuah proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk

membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan kelompok dalam suatu organisasi (Yukl, 2005). Organisasi saat ini membutuhkan pemimpin yang lebih adaptif dan fleksibel karena dihadapkan pada perubahan lingkungan yang sangat cepat (Bass, dkk., 2003). Bass (1990) mendefinisikan kepemimpinan transformasional merupakan bentuk kepemimpinan dimana pemimpinnya mampu memperluas serta meningkatkan minat bekerja para bawahannya, sistem kepemimpinan dimana para pemimpinnya mampu memicu kepekaan dan penerimaan visi misi serta tujuan perusahaan, dan dimana pemimpinnya memiliki kontrol terhadap para bawahannya agar bawahan-bawahan mampu menggali potensi masing-masing demi kemajuan perusahaan tersebut. Ketika dipimpin oleh pemimpin yang transformasional, karyawan yang proaktif akan lebih responsif dan termotivasi untuk aktif mencari dan mengambil peluang dalam bekerja bahkan melebihi harapan pekerjaannya. Pemimpin yang transformasional juga akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap karyawan yang belum proaktif dalam perusahaan agar menjadi karyawan yang proaktif. Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional dapat dijelaskan sebagai berikut, pemimpin dapat memberi pengaruh yang ideal, memiliki motivasi yang sangat menginspirasi karyawan untuk terus berkembang menjadi lebih baik, para karyawan dilibatkan dalam perumusan masalah dan pencarian solusi atas masalah-masalah yang timbul dalam pekerjaan (Yukl, 2005). Selain itu, karyawan yang memiliki perilaku proaktif juga akan selalu mencari cara baru dalam menyelesaikan masalah yang rumit. Hal ini dimungkinkan karena kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dengan memperluas dan

mendukung tujuan karyawan sehingga membuat karyawan lebih percaya diri untuk tampil melebihi harapan yang ditentukan (Bass & Avolio, dalam Dvir, dkk., 2002).

Para karyawan tersebut mengungkapkan bahwa karyawan di dukung oleh pemimpin perusahaan dalam melakukan pekerjaan adalah bentuk kepemimpinan di mana pemimpinnya mampu memperluas serta meningkatkan minat bekerja para bawahannya, sistem kepemimpinan di mana para pemimpinnya mampu memicu kepekaan dan penerimaan visi misi serta tujuan perusahaan, dan di mana pemimpinnya memiliki kontrol terhadap para bawahannya agar bawahan tersebut mampu menggali potensinya masing-masing demi kemajuan perusahaan tersebut (Bass, 1990). Peran pemimpin sangat penting dalam memunculkan dan meningkatkan perilaku proaktif pada karyawan. Karyawan akan bekerja dengan baik ketika karyawan tersebut tahu dan paham apa yang harus dilakukan dan bagaimana langkah-langkah dalam mencapai semuanya itu. Karyawan akan cenderung termotivasi dan berkomitmen untuk melakukan pekerjaan yang maksimal dengan adanya seorang pemimpin yang baik. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi karyawan melalui kharisma, inspirasi, rangsangan intelektual, dan perhatian individual (Robbin & Judge, 2007). Perilaku ini mengubah serta membantu karyawan untuk mencapai potensi yang maksimal dan menghasilkan tingkat kinerja yang lebih baik (Bass & Avolio, 1990 dalam Dvir & dkk, 2002). Ketika dipimpin oleh pemimpin yang menampilkan gaya kepemimpinan transformasional, karyawan dengan kepribadian proaktif (aktif mengusulkan cara baru menyelesaikan pekerjaan) menjadi lebih yakin untuk

berfikir dan bertindak “di luar kotak” (*out of the box*) karena pemimpin menantang karyawan untuk melawan *status quo*. Hal ini memberikan isyarat jika tindakan itu diinginkan di dalam organisasi. Berdasarkan latar belakang masalah di atas, yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah persepsi gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dengan perilaku proaktif karyawan?

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan perilaku proaktif karyawan di PT. Jembatan Citra Nusantara. Sedangkan, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, yaitu sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan Ilmu Psikologi terutama Psikologi Industri mengenai gaya kepemimpinan transformasional dalam upaya peningkatan perilaku proaktif dalam suatu organisasi.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi karyawan di PT. Jembatan Citra Nusantara, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi karyawan mengenai pentingnya perilaku proaktif terhadap perusahaan sehingga berusaha meningkatkan perilaku proaktifnya terhadap perusahaan.

2. Bagi manajemen atau pimpinan di PT. Jembatan Citra Nusantara, penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi bagi manajemen ataupun pimpinan mengenai pentingnya penerapan kepemimpinan yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan para karyawannya agar timbul persepsi yang positif sehingga dapat meningkatkan perilaku proaktif karyawan terhadap perusahaan dan dapat dijadikan sebagai masukan mengenai kebijakan pimpinan yang berhubungan dengan karyawan.