

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan instrumen paling penting dalam sebuah organisasi yang berperan sebagai ujung tombak maju atau tidaknya sebuah perusahaan. Maka dari itu setiap perusahaan wajib mengelola sumber daya manusianya dengan baik dan tepat agar tujuan dari perusahaan itu dapat tercapai dengan baik.

Peusahaan PR Jaleca Kudus merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang pengolahan tembakau dan produksi rokok di Kudus. Berdiri dari tahun 2005 sampai sekarang PR Jaleca didukung oleh tim penelitian dan pengembangan yang handal dan berpengalaman selalu berusaha untuk menciptakan sebatang rokok dengan aroma, rasa, dan kenikmatan tersendiri, dengan akhir yang diharapkan dapat memuaskan konsumen. Dalam pemilihan sumber daya manusia yang profesional bukan hanya keterampilan saja yang dibutuhkan akan tetapi situasi dimana seorang karyawan yang dengan sukarela melakukan hal lebih diluar tanggung jawab pekerjaannya tersebut tanpa adanya unsur paksaan dan pengawasan dari atasan atau yang dapat dikenal dengan nama perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau perilaku ekstra.

Setiap pegawai tentunya memiliki tugas dan tanggung jawab mereka masing masing. Diluar tanggung jawab dan tugas yang dimiliki tersebut pegawai dapat mengerjakan tugas lain dengan ikhlas dan hal tersebut dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Ketika pegawai perusahaan berperilaku

OCB maka akan berdampak pada meningkatnya produktivitas perusahaan (Ali et al, 2022).

Perusahaan dan karyawan mempunyai tanggung jawab dan komitmen masing-masing. Komitmen organisasi pada karyawan yang tinggi biasanya akan meningkatkan kinerja serta tingkat kepedulian yang tinggi dan sekaligus dapat menurunkan tingkat absensi dan sebaliknya jika seorang karyawan memiliki tingkat komitmen rendah maka kinerja dan tingkat kepedulian terhadap perusahaan juga rendah. Menurut Suryati (2021) komitmen merupakan salah satu variabel yang telah banyak diketahui memiliki kaitan yang erat dengan OCB. OCB adalah sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan *reward* secara formal dari organisasi. Jika karyawan dalam organisasi memiliki OCB, maka usaha untuk mengendalikan karyawan menurun, karena karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya.

Fenomena yang terjadi di PR. Jaleca Kudus berkaitan dengan OCB yaitu mengenai rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan serta rendahnya tingkat kepedulian karyawan terhadap hal lain yang bukan pekerjaannya di dalam organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari meningkatnya tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan di setiap tahunnya. Berikut contoh fenomena komitmen dan OCB pada PR Jaleca Kudus sebagai berikut :

Tabel 1.1
Rekap Absensi Tahunan PR. Jaleca Kudus
Periode 2020-2022

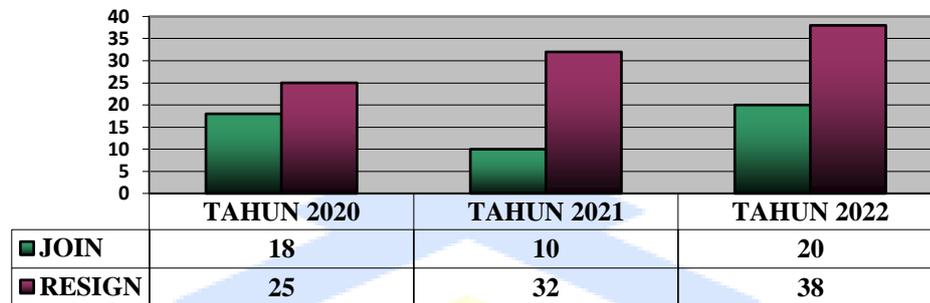
Kriteria Absensi	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022
Sakit	18%	10%	4%
Izin	4%	12%	12%
Alpha	2%	6%	10%
Keterlambatan	5%	8%	13%

Sumber : PR. Jaleca Kudus, 2023

Pada tabel 1.1. mengenai rekap absensi tahunan PR. Jaleca Kudus dapat disimpulkan bahwa terdapat dua indek yang mengalami peningkatan di setiap tahunnya diantaranya alpha dan keterlambatan karyawan. Hal tersebut dapat mengindikasikan bahwa rendahnya komitmen dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan sehingga hal tersebut akan menghambat perkembangan dan kemajuan perusahaan dan dari hal tersebut dapat dicerminkan bahwa rendahnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada PR. Jaleca Kudus.

Rendahnya OCB akan berdampak pula pada komitmen organisasi dalam menjaga sumber daya manusia di dalam perusahaan. Apabila tingkat keluar masuknya karyawan serta tidak masuk tanpa keterangan dan keterlambatan karyawan tinggi dapat di indikasikan bahwa rendahnya komitmen organisasi dalam menjaga aset perusahaan (Suryati, 2021). Berikut contoh fenomena karyawan yang masuk dan *resign* pada tahun 2020-2022 di PR. Jaleca Kudus :

Tabel 1.2
Data Join Dan Resign Karyawan PR. Jaleca Kudus
Tahun 2020-2022



Sumber : PR. Jaleca Kudus, 2022

Berdasarkan tabel 1.2 data karyawan join dan *resign* PR. Jaleca Kudus dapat disimpulkan bahwa grafik karyawan yang *resign* mengalami peningkatan pada tahun 2020 sampai dengan tahun 2022 dengan jumlah terbanyak sebesar 38 orang di tahun 2022 sedangkan untuk grafik karyawan yang join masih terbilang fluktuatif dan lebih kecil bila dibandingkan dengan grafik karyawan yang *resign*. Hal tersebut mengindikasikan bahwa komitmen organisasi terhadap sumber daya manusia terbilang rendah sehingga karyawan kurang merasakan kepuasan dalam bekerja dan mengakibatkan rendahnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi OCB adalah Kepemimpinan Transformasional. Seorang manajer menggunakan pendekatan Kepemimpinan Transformasional. Menurut Dewi Untari (2019) kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan untuk meningkatkan sumber daya manusia dengan indikator kepercayaan, kekaguman, loyalitas, dan rasa hormat kepada pemimpin, berusaha memotivasi bawahan untuk melakukan sesuatu yang lebih dan melakukannya melebihi harapan mereka supaya perilaku ekstra peran atau OCB

para karyawan ditunjukkan dengan baik.. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi seluruh karyawan yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan organisasinya.

Fenomena yang terjadi pada PR. Jaleca Kudus mengenai kepemimpinan transformasional ialah rendahnya tingkat kesadaran dan tanggung jawab pemimpin terhadap organisasi dan karyawan di bawahnya. Hal tersebut dapat dilihat dari kurang pedulinya seorang pemimpin terhadap situasi didalam perseroan dan apabila terjadi problem internal di perseroan maka beberapa pemimpin tidak mencari solusi tetapi bersikap acuh terhadap masalah tersebut. Beberapa pemimpin juga tidak memberikan motivasi dan apresiasi kepada karyawan dibawahnya untuk bekerja secara optimal. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kurangnya kesadaran dan tanggung jawab pemimpin terhadap perseroan dan karyawan. Berikut data survei yang dilakukan PR. Jaleca terhadap karyawan untuk penilaian kepemimpinan transformasional pada tahun 2022:

Tabel 1.3
Penilaian Kepemimpinan Transformasional
PR. Jaleca Kudus Tahun 2022

No.	Indikator Kepemimpinan Transformasional	Persentase Penilaian Karyawan	Keterangan
1.	Pimpinan memberikan arahan berupa penjelasan mengenai bagaimana melaksanakan pekerjaan dengan baik.	69%	Kurang
2.	Pimpinan memberikan bonus kepada karyawan jika berhasil mencapai target pekerjaan.	73%	Cukup
3.	Pimpinan selalu berusaha mencari solusi atas berbagai masalah yang dihadapi Perusahaan.	65%	Kurang
4.	Pemimpin memberikan pujian terhadap karyawan jika target pekerjaan dapat terselesaikan.	80%	Baik

Sumber: PR Jaleca Kudus, 2023

Tabel 1.4
Kriteria Penelitian

Nilai (Persentase)	Kualifikasi
90-100	Sangat Baik
80-89	Baik
70-79	Cukup
60-69	Kurang
≤ 59	Buruk

Sumber: PR Jaleca Kudus, 2023

Berdasarkan tabel 1.3 dan tabel 1.4 dapat diambil kesimpulan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional di PR. Jaleca Kudus masih belum memenuhi standar baik, dimana hanya indikator pimpinan memberikan pujian terhadap karyawan jika target pekerjaan dapat terselesaikan, yang memiliki penilaian dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di PR. Jaleca Kudus masih rendah.

Faktor lain yang mempengaruhi OCB adalah budaya organisasi. Pada era yang semakin kompetitif, budaya organisasi berkembang sesuai perkembangan lingkungan. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu atau sistem makna bersama yang dihargai oleh organisasi (Dunggio, 2020). Budaya organisasi memiliki dampak yang kuat pada perilaku karyawan yang diikuti dengan efektivitas organisasi dan akan memudahkan pimpinan dalam memahami organisasi yang mana mereka bekerja tidak hanya untuk perumusan kebijakan dan prosedur tetapi untuk memahami perilaku manusia dan pemanfaatan sumber daya manusia mereka dengan cara yang terbaik.

Fenomena yang terjadi pada PR. Jaleca Kudus mengenai budaya organisasi ialah belum berjalan dengan baik budaya organisasi 2R pada perseroan ini. Budaya organisasi 2R pada perseroan ini berarti ringkas dan rajin. Ringkas mempunyai arti cekatan, efektif dan bersih dalam bekerja sedangkan rajin mempunyai arti bekerja dengan giat dan sungguh-sungguh. Namun, pada realitanya budaya tersebut belum sepenuhnya bisa diterapkan oleh karyawan. Terlihat dari masih banyaknya karyawan yang suka menunda pekerjaan dan sering ngobrol dalam bekerja sehingga

pekerjaan tidak memenuhi target yang di inginkan perusahaan. Berikut contoh fenomena hasil produksi PR. Jaleca Kudus pada tahun 2022.

Tabel 1.5
Hasil Produksi PR Jaleca Kudus
Tahun 2020-2022

Jenis Produk	Target pencapaian	Pencapaian/tahun 2020	Pencapaian/tahun 2021	Pencapaian/tahun 2022
T. One	1.500.000 pcs/thn	960.000 pcs/thn	1.170.000 pcs/thn	1.210.000 pcs/thn
Bold	1.000.000 pcs/thn	700.000 pcs/thn	675.000 pcs/thn	710.000 pcs/thn
Natural 34	700.000 pcs/thn	660.000 pcs/thn	565.000 pcs/thn	550.000 pcs/thn
Black Gold	200.000 pcs/thn	100.000 pcs/thn	150.000 pcs/thn	120.000 pcs/thn
Milions	500.000 pcs/thn	350.000 pcs/thn	270.000 pcs/thn	290.000 pcs/thn
Jumlah Total	3.900.000 pcs/thn	2.770.000 pcs/thn	2.830.000 pcs/thn	2.880.000 pcs/thn

Sumber: PR Jaleca Kudus, 2023

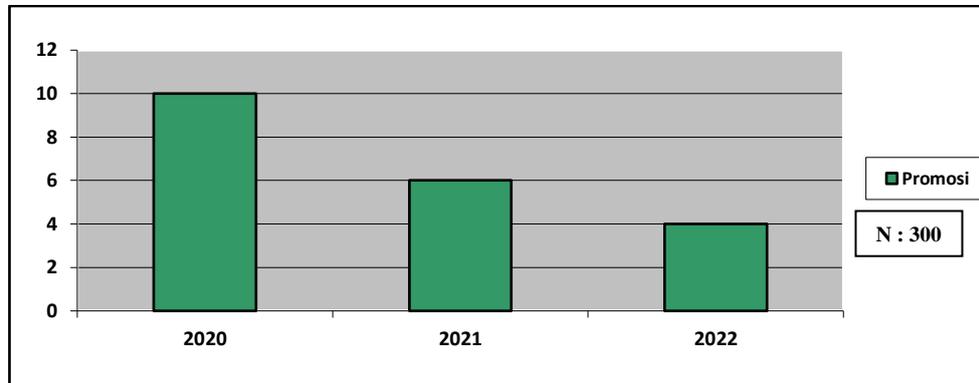
Berdasarkan tabel 1.3 hasil produksi PR Jaleca Kudus tahun 2020-2022 dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2020 – 2022 hampir keseluruhan jenis produk rokok dari PR. Jaleca Kudus tidak memenuhi target produksi yang diinginkan perusahaan. Untuk total produksi yang dihasilkan pada tahun 2020 berjumlah 2.770.000 pcs/tahun, untuk total produksi tahun 2021 berjumlah 2.830.000 pcs/tahun dan untuk tahun 2022 total produksi berjumlah 2.820.000 pcs/tahun sedangkan target yang diinginkan perusahaan sebesar 3.900.000 pcs/tahun. Hasil tersebut membuat perusahaan belum bisa mencapai target produksinya. Tidak terpenuhinya target produksi perusahaan disebabkan oleh banyak faktor, salah satunya ialah sumber daya manusia. Implementasi budaya organisasi yang belum

maksimal serta kurangnya kesadaran sdm dalam bekerja dan memanfaatkan waktu luang dapat menghambat pencapaian target perusahaan.

Pencapaian perusahaan bisa didukung oleh persepsi karyawan dan persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka (Sarumaha, 2022). Organisasi perlu memperlakukan karyawannya secara manusiawi, karena karyawan bukanlah alat yang hanya dituntut untuk bekerja secara optimal saja, tetapi karyawan juga harus diperhatikan kebutuhan-kebutuhannya, seperti kesejahteraan, penghargaan, pengakuan dan kesempatan untuk berkembang. Karyawan akan mempunyai persepsi ketika apa yang mereka berikan tidak sebanding dengan apa yang diterima, akibatnya karyawan akan menjadi malas dan sering absen. Karyawan yang merasa bahwa organisasi ditempatnya bekerja memberikan dukungan, menghargai hasil kerja dan peduli akan kesejahteraan karyawan, maka karyawan, akan cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasinya (Putra & Darmawan, 2022).

Fenomena yang terjadi pada PR. Jaleca Kudus mengenai dukungan organisasi ialah kurangnya kesempatan berkembang karyawan membuat karyawan merasa kurang puas atas kesejahteraan mereka. Karyawan pada perseroan tersebut mayoritas sudah bekerja lebih dari 3 tahun namun pekerjaan yang dilakukan tetap sama tanpa ada rotasi pekerjaan atau minimnya tingkat promosi atau kenaikan jabatan. Berdasarkan jumlah karyawan 300 orang hanya sedikit orang yang dipromosikan. Berikut data perkembangan karir karyawan PR. Jaleca Kudus, sebagai berikut :

Tabel 1.6
Data Perkembangan Karir Karyawan PR. Jaleca Kudus
Periode 2020-2022



Sumber : PR. Jaleca Kudus, 2023

Berdasarkan tabel 1.4 perkembangan karir karyawan dapat disimpulkan bahwa menurunnya tingkat promosi karyawan dari tahun 2020-2022. Kenaikan jabatan atau promosi terbanyak terjadi pada tahun 2020 sedangkan promosi terendah pada tahun 2022. Hal tersebut dianggap sangat sedikit bila dibandingkan dengan jumlah karyawan sebanyak 300 orang. Oleh sebab itu mayoritas karyawan merasa kurang puas serta tidak bisa berkembang dan akhirnya jenuh dan bermalas-malasan dalam bekerja. Hal tersebut juga dapat di indikasikan bahwa sedikitnya tingkat promosi karyawan PR Jaleca Kudus membuat kepuasan kerja karyawan berkurang dan berdampak pada kesejahteraan karyawan.

Pada penelitian ini terdapat *Research gap* penelitian yaitu penelitian yang dilakukan oleh Putu Enda Wira Saputra (2019) mendapatkan hasil bahwa Budaya Organisasi, Dukungan Organisasi dan Komitmen Organisasi masing-masing berpengaruh positif signifikan terhadap OCB serta adanya peran mediasi Komitmen Organisasional terhadap OCB yang memperkuat hubungan antara budaya

organisasi dan dukungan organisasi penelitian Han et al. (2019). Penelitian yang dilakukan oleh Wibawa & Putra (2018) dan Hanafi (2022) dengan judul penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dimediasi oleh kepuasan kerja mendapat hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Penelitian yang ditemukan oleh Sukmayanti dan Sintaasih (2018) yang menyatakan persepsi dukungan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan yang lebih tinggi, penghargaan, kondisi kerja dan dukungan organisasi yang diterima akan meningkatkan OCB karyawan. Namun, terdapat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Claudia, (2018) dan Rosita (2022) yang menemukan korelasi antara persepsi dukungan organisasi dengan OCB tidak signifikan. Hal ini dikarenakan pengaruh persepsi dukungan organisasi dengan OCB harus dibentuk dengan melalui variabel lain (Claudia, 2018). Juga dimungkinkan karena persepsi dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan untuk membentuk sikap OCB pada karyawan (Rosita, 2022).

Berdasarkan dari uraian latar belakang serta hasil observasi yang penulis lakukan, dimana dalam menjalankan aktivitasnya PR Jaleca Kudus mengalami permasalahan mengenai gaya kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, budaya organisasi, komitmen organisasi dan OCB. Oleh sebab itu maka peneliti mengambil judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DUKUNGAN ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP**

BEHAVIOR (OCB) DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING STUDI KASUS PADA PR JALECA KUDUS”.

1.2 Ruang Lingkup

Penelitian ini membatasi ruang lingkup penelitian yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan, sehingga mampu menghasilkan penelitian yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria Batasan yang diterapkan antara lain:

1. Penelitian ini dilakukan di PR Jaleca Kudus dengan 172 responden karyawan PR Jaleca Kudus
2. Variabel Endogen dalam penelitian ini adalah *Organizational citizenship behavior* (OCB)
3. Variabel Eksogen dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Transormasional, Dukungan Organisasi dan Budaya Organisasi
4. Variable Intervening dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasi
5. Periode penelitian yang digunakan adalah bulan setelah proposal skripsi di setujui

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang terdapat masalah yang berkaitan dengan penelitian ini. Masalah tersebut diidentifikasi sebagai berikut:

1. Permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional PR Jaleca Kudus yaitu penerapan kepemimpinan transformasional pada PR Jaleca masih belum memenuhi standar baik, dimana pemimpin masih belum terbuka dan belum dapat mengapresiasi karyawan dengan baik.

2. Permasalahan yang berkaitan dengan dukungan organisasi PR Jaleca Kudus yaitu karyawan merasa kurang puas atas kesejahteraan mereka.
3. Permasalahan yang berkaitan dengan budaya organisasi PR Jaleca Kudus yaitu seringnya karyawan menunda pekerjaan, tidak memanfaatkan waktu luang secara baik, dan menyelesaikan pekerjaan tidak tepat waktu.
4. Permasalahan yang berkaitan dengan komitmen organisasi PR Jaleca Kudus yaitu terjadi fluktuasi keluar masuknya karyawan pada PR Jaleca sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi pada PR Jaleca rendah, sehingga berpengaruh pada penerapan perilaku OCB.
5. Permasalahan yang berkaitan dengan OCB PR Jaleca Kudus yaitu masih banyak adanya karyawan yang terlambat datang bekerja dan tidak berangkat bekerja tanpa alasan apapun.

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijelaskan, maka pertanyaan penelitian yaitu:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi?
2. Bagaimana pengaruh dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB?
5. Bagaimana pengaruh dukungan organisasi terhadap OCB?
6. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap OCB?
7. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi rumusan masalah yang telah diuraikan, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.
2. Menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi.
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
4. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational citizenship behavior*.
5. Menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB).
6. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB).
7. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB).

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menunjang perkembangan ilmu manajemen, terutama manajemen sumber daya manusia. Seperti apa yang dijelaskan pada tujuan penelitian, hasil penelitian ini nantinya dapat diketahui mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Dukungan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) di PR Jaleca Kudus dengan di mediasi Komitmen Organisasi yang dikemukakan oleh para ahli serta sebagai bahan kajian penelitian selanjutnya.

