

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih *responsif* agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi.

Salah satu langkah pengelolaan Sumber Data Manusia (SDM) dalam sebuah perusahaan adalah melakukan transformasi atau perubahan. Dari berbagai pengertian tersebut transformasi dapat disimpulkan sebagai suatu proses perubahan dari suatu kondisi ke kondisi lain untuk mencapai sesuatu yang lebih baik. Transformasi organisasi akan membawa organisasi dari bentuk dan sistem yang lama ke bentuk dan sistem yang baru. Perubahan ini bisa bermakna luas. Keinginan berubah bisa *di-drive* dari luar atau merupakan dorongan dalam diri untuk mencapai suatu situasi yang lebih baik.

Transformasi organisasi senantiasa diawali oleh suatu kebutuhan yang berkaitan dengan tuntutan bisnis. Biasanya perubahan digunakan untuk berbagai alasan misalnya ketika perusahaan mengenakan aturan baru, ketika menetapkan sasaran baru, strategi dan pernyataan visi misi organisasi. Transformasi mengandung makna perpindahan, dari bentuk yang satu ke bentuk yang lain yang melampaui perubahan rupa fisik luar saja. Transformasi dapat diartikan sebagai perubahan yang bersifat mendasar, strategik dan menyeluruh.

Fenomena gaya kepemimpinan di Indonesia menjadi sebuah masalah menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan politik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari itu, tantangan dalam

mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan.

Banyak pemimpin yang handal dalam menjalankan organisasi namun ternyata memiliki karakter kepemimpinan yang tidak berkembang, misalnya ahli dalam strategi bisnis, memiliki ide-ide yang brilian, keterampilannya dalam berbagai hal terus berkembang, namun ia tidak bisa mengendalikan emosi, tidak bisa membangun hubungan dengan karyawan, tidak bisa berperan sebagai *mentor*. Semua sikap itu menunjukkan seorang pemimpin yang belum *mature* (matang) secara utuh. Sebab idealnya seorang pemimpin bukan hanya matang jiwanya, tetapi juga cara memimpinnya, tingkat intelektualnya, *passion-nya* (*semangat*) terhadap apa yang di kerjakannya dan spiritualitasnya.

Setiap individu memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Setiap individu memiliki tingkat keahlian yang berbeda-beda pula. Pemimpin harus fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai permasalahan yang dihadapi individu tersebut. Dengan melakukan pendekatan tersebut, pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat. Hal ini sejalan dengan usaha untuk menumbuhkan komitmen organisasi dari diri karyawan.

Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan fleksibilitas sangatlah penting, organisasi membutuhkan karyawan yang memperlihatkan perilaku OCB, seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi.

Masalah mental pengelola organisasi dan manajemen di perusahaan juga masih membutuhkan pembinaan karena masih banyak perilaku karyawan yang tidak sesuai dengan aspek moral, kualitas, dan profesionalitas. Seorang karyawan dihadapkan oleh sejumlah tugas dan tanggung jawab yang besar serta tuntutan akan peran profesinya, dan di lain pihak adanya keterbatasan yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri maupun keterbatasan akan apa yang diharapkan untuk

diperoleh dari profesinya, sangat dibutuhkan perilaku ekstra peran dari para karyawan yang dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB).

Agar perilaku ekstra peran atau OCB para karyawan ditunjukkan dengan baik, maka keefektifan peran seorang pemimpin sangatlah diperlukan. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, seorang atasan harus dapat mempengaruhi seluruh anak buah yang dipimpinya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin yang optimal adalah orang yang menunjukkan sebagian besar gaya transformasional, sedangkan gaya transaksional dan gaya pasif menghindari (*avoiding styles*) berada pada tingkat yang lebih rendah.

Ada tiga prinsip penting dalam mengelola perubahan. Satu, perubahan hanya dapat terjadi jika setiap orang membuat keputusan untuk menerapkan perubahan. Artinya dalam sebuah perusahaan atau organisasi bisnis, harus ada kekompakan atau tim yang *solid* untuk bersama-sama melakukan langkah perubahan ke arah yang lebih baik. Dua, semua orang dalam perusahaan harus terlibat untuk menentukan bagian yang paling efisien dalam mencapai hasil yang maksimal. Tiga, lakukan perubahan pada sistem. Melakukan perubahan terhadap individu bukan hal mudah. Maka hal tercepat adalah mengubah sistemnya. Secara umum, perubahan dalam organisasi hanya dapat diterapkan jika setiap orang dalam organisasi bertanggung jawab dan menerima untuk melakukan cara baru dalam melakukan sesuatu.

Kepuasan kerja tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya pada output yang dihasilkannya, antara produktivitas, *turn over*, absensi, kecelakaan kerja, dan kemampuan mempelajari pekerjaan baru. Ada beberapa alasan yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif.

Bawahan memegang peranan yang utama dalam menjalankan roda organisasi, demikian juga halnya dengan atasan atau pimpinan yang mempunyai

tanggung jawab untuk mengarahkan ke mana arah tujuan dari organisasi tersebut. Apabila karyawan mempunyai produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi maka laju organisasi pun akan berjalan dengan kencang yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi organisasi. Disisi lain, bagaimana mungkin roda organisasi akan berjalan dengan baik, apabila karyawannya tidak produktif atau karyawan tidak memiliki semangat yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja serta memiliki moral yang rendah. Ketidakpuasan juga alasan utama seseorang meninggalkan organisasi.

Banyak pihak berkeyakinan bahwa pendapatan, gaji atau *salary* merupakan faktor terpenting dalam mempengaruhi kepuasan bagi karyawan. Sehingga ketika manajemen merasa sudah memberikan gaji yang cukup maka manajemen akan merasa bahwa karyawannya sudah puas. Sebenarnya kepuasan kerja karyawan tidak mutlak dipengaruhi oleh gaji semata walaupun hal ini merupakan faktor penting yang tidak bisa diabaikan begitu saja. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara signifikan adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dengan kondisi kerja, dengan pimpinan, dengan rekan kerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan dan dengan gaji, kebijakan organisasi termasuk di dalamnya kesempatan untuk mengembangkan diri, lingkungan pekerjaan, motivasi karyawan itu sendiri serta yang tidak kalah pentingnya adalah perilaku atasan atau kepemimpinan.

Komitmen organisasi menjadi perhatian penting dalam banyak penelitian karena memberikan dampak signifikan terhadap perilaku kerja seperti kinerja, kepuasan kerja, absensi karyawan dan juga *turn over* karyawan. Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja. Komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja. Pekerja yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan cenderung senang membantu dan dapat bekerjasama.

Komitmen memiliki peranan penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan

serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya. Namun kenyataannya banyak organisasi atau perusahaan yang kurang memperhatikan mengenai komitmen/loyalitas karyawannya sehingga kinerja mereka kurang maksimal.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas serta mengingat pentingnya masalah tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan telaah ilmiah yang berjudul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Peran Mediasinya* (Studi pada Karyawan PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia Departemen Supply Chain Operation)”.

I.2 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan diatas, peneliti mengidentifikasi terdapat beberapa masalah. Oleh karena keterbatasan peneliti, maka penelitian akan difokuskan hanya pada permasalahan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasi dan kepuasan kerja pada karyawan PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia Departemen Supply Chain Operation dengan rentang waktu penelitian adalah selama 6 (enam) bulan dengan metode penelitian yang di gunakan adalah kuantitatif.

I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap OCB karyawan PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia?

3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap komitmen organisasional karyawan PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia?
4. Apakah kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap OCB PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia?
5. Apakah kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia?

I.4 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

I.4.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut ;

1. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB karyawan PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia.
2. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia.
3. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional karyawan PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia.
4. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap OCB karyawan PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia.
5. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia.

I.4.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan akan memberikan manfaat secara teoritis maupun secara praktis, antara lain sebagai berikut :

a) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberi konsep teori di bidang Sumber Data Manusia (SDM) serta menjadi bahan kajian dan sumber referensi bagi penelitian selanjutnya, khususnya dalam mengembangkan penelitian tentang hubungan antara variabel-variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasi.

b) Manfaat Praktis

Diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan referensi bagi internal manajemen PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia dalam rangka pengelolaan sumber data manusia guna mendukung perencanaan dan pengembangan bisnis serta merumuskan strategi sumber data manusia kedepan khususnya tentang pengelolaan anggota organisasi, khususnya bagi divisi *Human Resource Department* dalam pemenuhan hak-hak anggota organisasi, serta membenahan praktik kepemimpinan dan manajemen organisasi, sehingga OCB dan komitmen organisasional anggota organisasi dapat dipelihara dan ditingkatkan.

