BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang didirikan perorangan atau sekelompok orang yang bergerak dibidang produksi dan distribusi untuk memenuhi kebutuhan ekonomi masyarakat. Suatu perusahaan didirikan dengan membangun visi dan misi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk mencapai tujuan ini, diperukan hal-hal yang mendukung, seperti: sumber daya manusia. Menurut Hariandja (2002) sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting pada suatu perusahaan dilihat dari faktor lain selain modal usaha. Sependapat dengan Darmawati, Hidayati dan Herlina (2013) sumber daya manusia adalah hal penting di suatu organisasi, karena kesuksesan organisasi dapat terlihat dari kualitas dan kinerja individu di organisasi.

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan terkait dengan peran karyawannya. Karyawan dalam suatu perusahaan tidak hanya sebagai objek untuk mencapai tujuan saja tapi juga menjadi subjek pelaku. Kebutuhan akan sumber daya manusia organisasi yang kompetitif dari perusahaan lain, harus didukung dari pihak internal organisasi. Selain itu, organisasi harus mampu menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki produktivitas yang tinggi

Mengelola karyawan dalam sebuah organisasi membutuhkan perhatian yang khusus karena setiap individu tentunya mempunyai pikiran, perasaan, status, kemauan, dan latar belakang yang berbeda. Dijelaskan oleh Organ, Podsakoff, dan Mackenzie (2006), para ahli organisasi telah lama berpendapat bahwa organisasi yang sukses bergantung pada karyawan yang tidak hanya akan menyelesaikan tugas formal mereka dengan tepat, tetapi juga terlibat dalam

perilaku sukarela dan spontan yang mendukung rekan kerja mereka dan organisasi secara lebih luas. Perilaku karyawan yang bersedia bekerja melampaui pekerjaan yang ditetapkan, walaupun mengetahui tidak ada kompensasi atas perilaki tersebut disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), selanjutnya *Organizational Citizenship Behavior* akan ditulis dengan singkatan OCB

Menurut Organ (2006), OCB adalah tindakan pribadi yang bebas tanpa pengaruh siapapun, dalam arti tidak wajib dilakukan dalam peran atau deskripsi pekerjaan tertentu. OCB memiliki cakupan yang lebih luas daripada kewajiban karyawan. Secara khusus, makna *citizen* adalah kewarganegaraan itu sendiri yang memungkinkan karyawan untuk mengambil tanggung jawab dan rasa kasih atas pekerjaan mereka secara mandiri dan tanpa pengawasan. Secara umum, OCB mengacu pada perilaku yang bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan formal seorang karyawan, misalnya; membantu rekan kerja, bersikap sopan kepada orang lain, atau perilaku karyawan yang tidak dihargai secara resmi oleh organisasi (Jex, 2002)

Borman dan Motowidlo (dalam Novliadi, 2006) menyatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi karena perilaku ini merupakan "pelumas" dari mesin sosial dalam organisasi. Menurut Thiruvenkadam dan Dhuraijaj (2017), kesediaan anggota organisasi untuk memaksimalkan upaya di luar pekerjaan yang telah ditentukan oleh posisinya, telah lama diakui sebagai faktor penting dalam efektivitas organisasi, dengan kata lain adanya perilaku OCB menciptakan interaksi sosial para anggota organisasi dengan lancar, mengurangi terjadinya kesalahpahaman, serta meningkatkan efisiensi.

Peneliti berkesempatan melakukan observasi terhadap karyawan yang ada di perusahaan PT X di Pemalang, Kabupaten Pekalongan yang bergerak dibidang

industri garmen. Peneliti menemukan beberapa hal yang tidak sesuai dengan teori dari OCB. Peneliti mengetahui hal tersebut dari observasi dan wawancara yang dilakukan di perusahaan tersebut. Pengumpulan data wawancara tidak terstruktur dilakukan dengan mewawancarai 15 orang karyawan dan observasi sebagai penunjang data yang sudah didapatkan.

Peneliti mewancarai *Human Resources Development* (HRD). Didapat hasil bahwa dalam tiga bulan terakhir kegiatan produksi tidak maksimal dapat dilihat dari jumlah produksi yang tidak lolos *quality control* meningkat. Menurut HRD ini terjadi karena ada tiga orang kepala produksi yang mengundurkan diri sehingga anggota kepala produksi berkurang, dari jumlah total 15 orang saat ini hanya 12 orang. Biasanya ada tiga orang kepala bagian yang bertugas setiap harinya, saat ini hanya dua orang. Kepala bagian yang tidak waktunya bertugas tidak ada inisiatif untuk saling membantu. Para karyawan produksi juga tidak membantu pekerjaan kepala bagian dengan mengecek kembali hasil pekerjaan mereka, walaupun memang itu bukan tugas karyawan produksi.

Karyawan-karyawan produksi kemudian mengeluhkan pekerjaan mereka dan kepala bagian mereka karena hasil produksi yang tidak maksimal, mereka tidak mentoleransi keadaan yang sedang dialami bersama sehingga membuat suasana kerja tidak kondusif**.** Jika terjadi kerusakan pada mesin atau peralatan produksi, karyawan lain tidak dengan sukarela melapor ke bagian teknisi namun membiarkannya saja sampai kepala produksi yang menemukan kerusakan itu. Hal ini dapat membuat efektifitas dan produktifitas perusahaan menurun karena para karyawan hanya fokus hanya pada *job description* masing-masing sampai melupakan “pelumas” dalam tim yang mulai berkurang.

Perusahaan memiliki program untuk meningkatkan *skill* anggota organisasinya seperti penyuluhan penggunaan alat-alat baru atau penyuluhan keterampilan, namun karyawan yang berpartisipasi tidak lebih dari 10 orang. Beberapa karyawan enggan terlibat aktif pada kegiatan yang diadakan oleh perusahaan seperti acara *outing* karena tidak adanya kedekatan antara atasan dengan karyawan bagian produksi. Beberapa jawaban yang diberikan dari karyawan-karyawan tersebut karena merasa tidak membutuhkan kegiatan *outting* dan tidak ada upah lembur. Kesadaran karyawan untuk melakukan hal lebih daripada pekerjaanya sangat kurang. Hal lain ditemukan yaitu banyaknya karyawan yang datang tidak tepat waktu tanpa alasan.

Sebuah organisasi dinyatakan memiliki OCB yang tinggi ketika perilaku yang dilakukan oleh setiap individu bersifat sukarela, tidak termasuk dalam uraian jabatan yang resmi. Perilaku yang dilaksanakan seringkali bersifat spontan dan tanpa diperintah, atau tanpa paksaan oleh orang lain (Setyawan & Sahrah, 2012). OCB memiliki manfaat dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja, meningkatkan produktivitas atasan, meningkatkan kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan terbaik dan meningkatkan stabilitas kinerja (Podsakoff, 2000)

Menurut Podsakoff, MacKenzie, Paine, dan Bachrach (2000) OCB memberikan kontribusi bagi organisasi berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi sangat efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas organisasi,

meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Menurut Organ (dalam Setyawan & Alimatus, 2012), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi OCB yang pertama adalah suasana hati atau mood. Suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah, ketika suasana hati positif, maka akan menimbulkan keinginan seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih seperti membantu karyawan lain. Kedua adalah persepsi terhadap dukungan sosial, karyawan yang merasakan perhatian dari organisasi akan berinteraksi dengan terlibat dalam perilaku OCB. Ketiga yaitu budaya dan iklim organisasi, iklim organisasi yang positif membuat karyawan saling menghargai, dan saling menaruh kepercayaan. Yang keempat adalah masa kerja, semakin lama seseorang bekerja di suatu perusahaan akan meningkatkan rasa percaya diri karyawan dalam bekerja sehingga meningkat pula persepsi bahwa karyawan memiliki peran di dalam perusahaan. Kelima adalah jenis kelamin, terdapat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa wanita cenderung lebih mementingkan hubungan antar anggota dan lebih menunjukkan perilaku tolong-menolong dari pada pria. Faktor yang terakhir adalah persepsi terhadap kualitas atasan-bawahan, jika kualitas antara atasan dan bawahan tinggi, maka dapat meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan terhadap atasannya sehingga termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan. Menurut Gibson, dkk, (2003) OCB pada karyawan akan timbul karena kepemimpinan yang diterima karyawan tersebut dari atasan mereka.

Menurut Morrow, Suzuki, Crum, Ruben, dan Pautsch, (2005*), leader member exchange* yaitu peningkatan kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan yang dapat meningkatkan kinerja keduanya. Menurut Erdogan dan

Bauer (2015) LMX berbeda dengan teori-teori kepemimpinan lain yang fokus pada perilaku pemimpin saja, seperti teori transformasional, teori kepemimpinan otentik, pelayan, atau pemberdayaan. Teori LMX ini didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin mempengaruhi karyawan dalam organisasinya melalui kualitas hubungan yang mereka kembangkan. Fokus penelitian LMX adalah pada hubungan timbal balik antara pemimpin dan anggotanya. Jika kualitas interaksi antara atasan dan bawahannya dinilai positif, maka berbanding lurus dengan tingginya perilaku OCB. LMX memiliki dampak pada timbulnya rasa nyaman dari karyawan ketika bekerja sama dengan pemimpinnya (Ancok dalam Aprilia 2016). Hubungan antara pemimpin dan bawahan akan lebih kuat saat karyawan dapat secara aktif membentuk kinerja pekerjaan mereka sendiri (Robbins & Judge, 2014).

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Novliadi (2006) yang menemukan hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi kualitas interaksi antara atasan dan bawahan dengan persepsi dukungan organisasi berkorelasi dengan OCB. Hasil penelitian ini serupa dengan hasil penelitian Cheng, Lam, dan Zhong (2009) yang menemukan hubungan positif antara LMX dan OCB terhadap perilaku pemberdayaan karyawan moderat. Hasil dari kedua penelitian ini juga menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian Trukenbrodt (2000) yang menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara LMX dan OCB untuk karyawan tetap di perusahaan berbasis teknologi.

Terdapat perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang terletak pada model penelitian, subjek penelitian, dan letak pengambilan data. Penelitian ini penting untuk dilakukan di perusahaan ini agar kegiatan dan

lingkungan bekerja lebih produktif dan menghindari kerugian yang terjadi akibat perilaku OCB dan relasi atasan-bawahan (LMX) yang tidak berjalan lancar

Berdasarkan latar belakang dan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, bisa disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara kualitas LMX dan OCB. OCB telah terbukti secara empiris dapat meningkatkan kinerja. Di sisi lain, peneliti menemukan bahwa PT X juga memiliki masalah terkait dengan kualitas variabel LMX dan OCB. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui apakah ada hubungan antara LMX dan OCB pada karyawan PT. X?

1.2 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini tujuan yang hendak dicapai adalah untuk menguji secara empirik hubungan antara Kepemimpinan Model *Leader-Member Exchange* (LMX) dengan OCB Karyawan Pada PT X

1.3 Manfaat Penelitian

1.3.1 Manfaat teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan sumbangsih bagi kemajuan dan perkembangan ilmu psikologi khususnya di bidang psikologi industri dan organisasi yang berkaitan dengan LMX dan OCB.

1.3.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini dimaksudkan sebagai referensi data OCB dan LMX perusahaan sehingga dapat digunakan organisasi sebagai bahan pengembangan karyawan dan pengembangan perusahaan