

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Dunia perindustri berkembang semakin cepat dan pesat. Revolusi Industri membuat banyak dampak di berbagai sektor terutama di bidang ekonomi. Dengan pesatnya perkembangan dunia industri ini banyak perusahaan terus berupaya untuk melakukan penyesuaian di berbagai proses lini bisnisnya. Penyesuaian yang dilakukan oleh perusahaan ini bukan hal yang mudah. Agar perusahaan tetap memiliki daya saing yang unggul serta tercapainya tujuan, perusahaan harus tanggap untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi. Di dalam prosesnya ini banyak faktor yang mendukung akan keberhasilan dari goals perusahaan. Faktor kepemimpinan merupakan kunci utama, dimana hal tersebut dapat mempengaruhi komitmen karyawan sehingga terbentuknya kebiasaan yang baik di dalam organisasi. Komitmen yang tumbuh dan terbangun pada diri karyawan ini dapat meningkatkan peran ekstra seorang karyawan di dalam sebuah organisasi.

Dalam hal ini pemimpin memiliki peran penting untuk membangun hubungan dengan para karyawan. Hubungan yang terjalin baik antara pemimpin dan karyawan ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif. Terciptanya lingkungan kerja yang positif dan nyaman akan memunculkan dorongan bagi para karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Menurut Weiss dan Cropanzano (1996) mengacu dari teori peristiwa afektif, mekanisme afektif menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif menimbulkan efek positif pada karyawan, dimana hal tersebut memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif.

Peneliti melakukan observasi langsung ke PT XYZ guna mendapatkan beberapa fenomena yang terangkum sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Laporan Absensi Karyawan PT XYZ 2021**

| Bulan     | Absen |
|-----------|-------|
| Januari   | 0,37% |
| Februari  | 0,44% |
| Maret     | 0,52% |
| April     | 0,52% |
| Mei       | 0,59% |
| Juni      | 0,81% |
| Juli      | 0,52% |
| Agustus   | 0,81% |
| September | 0,89% |
| Oktober   | 1,11% |
| November  | 1,19% |
| Desember  | 1,33% |

**Sumber: Data internal PT XYZ , 2021**

Menurut Ye Hoon *et.al* (2017), Kepemimpinan *Transformasional* dapat diartikan sebagai sebuah metode yang bertujuan untuk memberikan pengaruh terhadap perubahan yang signifikan dalam sikap dan asumsi anggota organisasi serta menumbuhkan komitmen terhadap visi dan misi suatu organisasi. Dalam hal ini kepemimpinan *transformasional* memiliki efek positif yang erat terhadap perilaku yang ada di organisasi. Hal ini juga diperkuat dengan argumen yang dikemukakan oleh Peter Khaola (2020) bahwasannya berdasarkan dari teori pertukaran sosial seorang karyawan akan memberikan tanggapan yang positif terhadap gaya

kepemimpinan yang berkualitas dengan keterlibatan mereka dalam perilaku di organisasi tersebut.

Dalam hal ini Kepemimpinan *Transformasional* memiliki fokus dimana seorang leader membantu pengikutnya untuk meraih kinerja yang lebih baik dengan mereka menjadi sebuah panutan yang sangat baik (*Idealized Influence*), Mengkomunikasikan harapan dan tujuan (*Inspirational Motivation*), Mempromosikan kecerdasan dan rasionalitas (*Intellectual Stimulation*) dan memberikan Perhatian Pribadi (*Individualized Consideration*) (Bass, 1990; Bass dan Avolio, 1992). Pemimpin *Transformasional* juga berusaha untuk mengenali kebutuhan dari perubahan yang dilakukan dengan menciptakan visi untuk perubahan itu sendiri, mereka mendorong pengikutnya untuk lebih inovatif dan adaptif dalam menghadapi situasi kerja yang kompleks demi kepentingan karyawan dan tujuan perusahaan (Ojha *et.al*, 2018; Sattayaraksa dan Boon-itt, 2016).

Berbicara mengenai *Transformasional Leadership* sangat erat kaitannya dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Menurut (Organ dan Ryan, 1995; Organ *et al.*, 2006; Podsakoff *et al.*, 2000) bahwasanya *Transformasional Leadership* merupakan antaseden utama dari *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Berdasarkan penelitian sebelum ini menunjukkan bahwa terdapat bukti kuat *Transformasional Leadership* mempengaruhi kinerja individu, tim, dan organisasi. ((Ng, 2017; Wang *et al.*, 2011). *Transformasional Leadership* memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap bagaimana pola pikir karyawan terhadap pekerjaan mereka, pengaruh tersebut mampu untuk mengarahkan pola pikir karyawan untuk memandang pekerjaan mereka dari sisi yang positif.

Menurut (Bass dan Avolio, 1990) *Transformasional Leadership* memiliki peran yang cukup signifikan dalam menumbuhkan iklim organisasi yang sehat, dimana seorang leader dengan gaya kepemimpinan ini mampu memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan diluar job desc mereka. Hal tersebut diperkuat oleh (Nguni, Slegeres dan Denessen, 2006) *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan sebuah tindakan yang memiliki keterkaitan dimana mereka menawarkan bantuan kepada sesama rekan kerja tanpa mengharapkan timbal balik. Tindakan yang dilakukan oleh karyawan secara sukarela ini merupakan efek positif

dari sebuah kepemimpinan hal tersebut juga termasuk kedalam dimensi yang diungkapkan oleh (Podsakoff *et al.*, 1990) dimana *Organizational Citizenship Behaviour* dibagi menjadi lima dimensi : *Sportsmanship, civic virtue, altruism, Conscientiousness, Courtesy*.

*Affective Commitment* didefinisikan sebagai sebuah keterkaitan emosional seorang karyawan dan keterlibatannya dalam organisasi. Karyawan yang memiliki *Affective Commitment* yang tinggi akan melakukan pekerjaan mereka di organisasi atas dasar mereka ingin melakukannya. (Mayer dan Allen, 1997) mengungkapkan bahwasannya terdapat 3 dimensi komitmen organisasi : Afektif, Kelanjutan dan Komitmen Normatif. (Solinger *et al.* 2008) menegaskan bahwa komitmen afektif menjelaskan keterikatan emosional karyawan dengan organisasi, dan komitmen afektif merupakan inti dari sebuah komitmen. Dalam penelitian ini memfokuskan pada *Affective Commitment* yang dimiliki oleh karyawan, hal tersebut dikarenakan *affective commitment* dianggap sebagai dimensi dari organisasi komitmen yang memiliki korelasi terkuat dan paling menguntungkan dengan hasil terkait organisasi dan karyawan seperti kepuasan kerja, keterlibatan kerja, pengalaman kerja, perputaran dan ketidakhadiran (Mayer *et al.* 2002) .

Sejalan dengan ini, Solinger *et al.* (2008) berpendapat bahwa komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan harus ditinggalkan karena ketidakkonsistenan dan perbedaan mereka dari komitmen afektif. Selain itu, Solinger *et al.* dikutip dalam Stazyk *et al.* (2011) mengemukakan bahwa, komitmen afektif sesuai dengan sikap yang dipegang oleh karyawan tentang organisasi sedangkan komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan mencerminkan sikap yang diarahkan pada hasil perilaku terutama tindakan meninggalkan organisasi.

PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri gas di Indonesia. Produk gas serta layanan yang mereka tawarkan banyak digunakan di berbagai industri seperti kesehatan, konstruksi, otomotif, minyak dan gas, metalurgi, elektronik dan masih banyak lagi. Sebagai salah satu perusahaan pelopor gas terkemuka di Indonesia untuk menjaga agar tetap menjadi industri gas nomor satu PT XYZ berkomitmen untuk terus melakukan penelitian dan pengembangan

serta mendorong berkembangnya Pendidikan, ilmu pengetahuan dan teknologi di Indonesia dengan tujuan untuk memberikan solusi kepada para klien. PT XYZ juga percaya bahwa produk mereka memiliki dampak yang penting bagi inisiatif lingkungan, oleh karena itu perusahaan ini juga memiliki tujuan serta komitmen untuk bersinergi Bersama memajukan Indonesia menjadi lebih baik.

Saat ini PT XYZ sudah memiliki lebih dari 300 karyawan yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia. Dalam mengembangkan sumber daya manusia PT XYZ diakui sebagai salah satu perusahaan yang paling progresif di Indonesia, dengan memberikan berbagai macam manfaat yang melampaui norma industri. Terbukti bahwa perusahaan ini terus mengupgrade sumber daya manusia nya agar lebih adaptif dengan perubahan yang ada. Upaya peningkatan kualitas SDM yang dilakukan PT XYZ guna mempersiapkan agar baik karyawan maupun perusahaan bersinergi untuk mencapai tujuan organisasi sehingga memiliki daya saing yang lebih dibandingkan perusahaan lainnya. Disinilah peran pemimpin pada perusahaan bekerja. Berdasarkan hasil pendalaman fenomena yang terjadi, pihak PT XYZ mengakui bahwa dalam hal tersebut pemimpin terus mendorong serta memotivasi karyawan. Dengan gaya kepemimpinan yang terus berupaya untuk bertransformasi ini diharapkan dapat membangun kepercayaan karyawan sehingga menimbulkan motivasi dan komitmen pada karyawan.

Dalam penelitian ini peneliti berfokus untuk meneliti mengenai kepemimpinan yang terjadi pada divisi HRD perusahaan PT XYZ. Dengan melakukan observasi terlebih dahulu kepada beberapa pelaku di dalam divisi tersebut maka dapat di dapat bahwa divisi HRD ini memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Yang mana hal tersebut sejalan dengan topik yang diangkat peneliti pada penelitian ini.

Dengan fenomena yang terjadi pada PT XYZ inilah yang melatar belakangi peneliti untuk melakukan penelitian dengan topik “Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* yang di mediasi oleh *Affective Commitment* pada PT XYZ”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang yang telah dijelaskan peneliti, maka dapat disimpulkan penelitian ini terdapat 4 rumusan masalah yakni sebagai berikut :

1. Apakah *Transformasional Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan divisi HRD PT. XYZ?
2. Apakah *Transformasional Leadership* berpengaruh terhadap *Affective Commitment* karyawan divisi HRD PT. XYZ?
3. Apakah *Affective Commitment* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* karyawan divisi HRD PT. XYZ?
4. Apakah *Affective Commitment* memediasi hubungan *Transformasional Leadership* dan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* divisi HRD PT. XYZ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disusun peneliti diatas, maka penelitian ini memiliki beberapa tujuan yakni untuk menganalisis :

1. Untuk mengetahui pengaruh *Transformasional Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* karyawan divisi HRD PT. XYZ
2. Untuk mengetahui pengaruh *Transformasional Leadership* terhadap *Affective Commitment* karyawan divisi HRD PT. XYZ
3. Untuk mengetahui hubungan antara *Affective Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* karyawan divisi HRD PT. XYZ
4. Untuk mengetahui peran *Affective Commitment* memediasi hubungan *Transformasional Leadership* dan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* karyawan divisi HRD PT. XYZ

## 1.4 Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti merumuskan terdapat 2 manfaat penelitian yakni manfaat teoritis dan manfaat praktis.

#### 1. Manfaat Teoritis

- a. Peneliti berhadapan dengan penelitian ini akan meningkatkan wawasan dan pola pikir ketika menganalisis masalah masalah yang terjadi
- b. Pada penelitian ini peneliti berharap dapat memberikan informasi mengenai pemecahan masalah dimana hal tersebut memiliki kaitan langsung dengan aspek-aspek sumber daya manusia
- c. Dapat digunakan sebagai kajian empiris untuk mengembangkan ilmu manajemen terutama manajemen sumber daya manusia,

#### 2. Manfaat Praktis

- a. Berdasarkan dari hasil penelitian ini peneliti berharap hal ini dapat menjadi upaya mempertimbangkan peningkatan kualitas sumber daya manusia di perusahaan.
- b. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat berguna sebagai salah cara pandang manajer dalam upaya perusahaan mempertahankan atau meningkatkan *Affective Commitment* karyawan.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Terdapat sistematika dalam penulisan skripsi ini, yang mana penulis menuangkannya ke dalam lima bab bagian yakni sebagai berikut :

#### **BAB 1: Pendahuluan**

Bab ini berisikan latar belakang penelitian dan fenomena yang ditemukan oleh peneliti. Dan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan Pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* yang di mediasi oleh *Affective Commitment*.

#### **BAB 2: Tinjauan Pustaka**

Bab ini berisikan sebuah Landasan Teori, Kerangka Konseptual, dan Hipotesis dari penelitian ini. Pada bagian landasan teori terdapat beberapa teori-teori mengenai *Transformasional leadership*, *Organizational Citizenship*

*Behaviour (OCB)*, serta *Affective Commitment* yang menjadi pondasi untuk penelitian ini. pada bab ini juga menjelaskan kerangka konseptual dari pokok pikiran peneliti dan diakhir terdapat hipotesis yang menjawab dari rumusan masalah pada bab bagian sebelumnya.

### **BAB 3: Metode Penelitian**

Bab ini berisi mengenai penjelasan dari pendekatan metode penelitian yang diambil serta Identifikasi variabel, Definisi operasional variabel, Jenis dan Sumber data, Teknik pengumpulan data serta Teknik dalam pengolahan data dari Pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* yang di mediasi oleh *Affective Commitment*.

### **BAB 4: Hasil dan Pembahasan**

Pada bab ini berisikan tentang penjelasan uraian dari hasil data yang diperoleh. Serta gambaran objek dan subjek penelitian, analisis model dan pembuktian dari hipotesis yang telah di susun oleh peneliti mengenai *Transformasional Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* yang di mediasi oleh *Affective Commitment*.

### **BAB 5: Simpulan dan Saran**

Di bab ini berisikan mengenai kesimpulan serta saran atas hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan tujuan saran tersebut dapat digunakan oleh peneliti selanjutnya untuk memperdalam masalah ini.