

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat meningkatkan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh perusahaan. Hal ini memunculkan kebutuhan organisasi terhadap interaksi antar karyawan secara positif agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Jika masing-masing karyawan memiliki hubungan yang positif dan hubungan karyawan dengan organisasi juga baik, hal tersebut dapat mewujudkan efektifitas organisasi dan mencapai tujuan organisasi dalam membangun organisasi menjadi *high performance organization*.

Pada era globalisasi dan pasar bebas pada saat ini organisasi harus senantiasa melakukan perbaikan terus menerus di berbagai bidang dalam rangka menciptakan organisasi yang efektif dan membentuk keunggulan kompetitif agar mampu berkembang dan tetap berjaya di tengah ketatnya persaingan. Keefektifan organisasi dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi tak terlepas dari peranan pemimpin. Kepemimpinan adalah tulang punggung pengembangan organisasi, karena tanpa adanya kepemimpinan yang baik, maka akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk dapat beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar organisasi.

Kepemimpinan merupakan sesuatu yang kompleks untuk didefinisikan, begitu kompleksnya hingga diibaratkan bagai mengisi teka teki silang seukuran dua belas halaman. Sudah banyak para pakar yang mencoba mendefinisikan

menurut versi mereka, namun tetap saja tidak mendapat titik temu yang jelas mengenai apa itu kepemimpinan sebenarnya. Beberapa definisi para peneliti sangat bervariasi sekali, tergantung dari penelitian apa yang ingin mereka lakukan, semua disesuaikan.

Terdapat dua perspektif dalam kepemimpinan di dalam organisasi. Yang pertama adalah leader focus yang menjelaskan individu, kelompok dengan mengidentifikasi dan menguji perilaku pemimpin secara langsung (Bass dalam Wang dan Law, 2005), perspektif yang kedua yaitu yang mengedepankan *relationship-based*, memusatkan bagaimana hubungan timbal balik antara pemimpin dan karyawan. *Leader-Member Exchang* (LMX) adalah pendekatan yang mengedepankan pada *relationship-based*. Graen dalam Vibriwati (2005) mendefinisikan LMX sebagai kualitas hubungan pertukaran interpersonal antara pekerja dan atasannya.

Terdapat cukup banyak data yang mengungkapkan keterkaitan antara kualitas hubungan atasan-bawahan dengan faktor-faktor yang mendahuluinya maupun dengan faktor-faktor hasil dari kualitas hubungan atasan-bawahan. Seperti disebutkan oleh Deluga (1998) bahwa kualitas hubungan atasan-bawahan yang tinggi memiliki hubungan antara lain dengan kinerja atau performance.

Faktor penting dalam proses kepemimpinan adalah hubungan yang dimiliki oleh pemimpin dengan individu bawahannya. Hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahannya adalah penting untuk memastikan bahwa perusahaan berfungsi secara efektif (Vatanen, 2003). Karena hubungan pemimpin dengan bawahannya yang penting itulah, maka diperlukan pemahaman lebih mendalam

faktor-faktor baik yang mendahului maupun hasil dari kualitas hubungan pemimpin dan bawahannya itu. Kualitas hubungan atasan-bawahan atau LMX *Quality* merupakan pendekatan alternatif untuk memahami masalah kepemimpinan.

Hubungan antara atasan dengan bawahannya, merupakan hubungan saling ketergantungan yang pada umumnya tidak seimbang. Biasanya bawahan merasa lebih tergantung kepada pimpinan daripada sebaliknya. Dalam proses interaksi yang terjadi antara pimpinan dan bawahan, berlangsung proses saling mempengaruhi, yaitu pemimpin berusaha mempengaruhi bawahannya agar berperilaku sesuai dengan harapannya (Munandar, 2006).

Dalam hubungan atasan dengan bawahan dapat dijumpai fenomena istilah "tangan kanan" atau orang kepercayaan atasan. "Tangan kanan" dapat diartikan sebagai bawahan yang seringkali mendapatkan dispensasi yang lebih besar, menjadi orang pertama yang dicari untuk menyelesaikan masalah dan mendapatkan kesempatan yang lebih besar dibandingkan dengan bawahan yang lain. Gejala-gejala tersebut termasuk dalam suatu bentuk hubungan antara atasan dan bawahan yang dapat diterangkan melalui teori kepemimpinan LMX dari Dansereau dkk (dalam Vibriwati, 2005).

Dasar pemikiran teori LMX yaitu di dalam suatu unit kerja, atasan mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya. (Erdogan, dkk, 2002 dalam Vibriwati, 2005). Selanjutnya LMX dijelaskan sebagai refleksi dari kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan. Menurut teori LMX, atasan akan mengembangkan hubungan yang berbeda-beda dengan setiap bawahannya

dalam suatu hubungan kerja yang terjalin (Graen dan Uhl-Bien, 1995 dalam Klein dan Kim, 1998).

Manajer atau atasan mengembangkan hubungan yang dekat hanya dengan beberapa bawahannya dan memiliki hubungan yang berkualitas tinggi dengan mereka. Dalam hubungan yang termasuk *high-quality* LMX, atasan menunjukkan dukungannya dan bawahan diberikan kebebasan dan tanggung jawab yang lebih. Hubungan yang termasuk *low-quality* LMX, pertukaran yang terjadi terbatas dan hanya berdasarkan hubungan kontak formal (Epitropaki dan Martin; 2005).

Kebanyakan definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Arti spiritualitas di lingkungan kerja berhubungan erat dengan teori Kaizen yaitu teori manajemen yang berpusat pada peningkatan dan perbaikan proses dibandingkan dengan mendapatkan hasil tertentu. Aburdene (2005) berpendapat “tujuan utama dari pengelolaan organisasi dengan nilai spiritual (termasuk pemenuhan kebutuhan karyawan tentang semangat dan arti hidup, pemahaman kembali tentang nilai, moral, kebaikan dan kemudahan pencarian nilai spiritual) menjawab segala permasalahan kontemporer dan mengembangkan kehidupan spiritual”.

Menurut Fry (2003) kepemimpinan spiritual merupakan pembentukan *values, attitude, behavior* yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan

orang lain secara *intrinsic motivation* sehingga menggapai rasa *spiritual survival* melalui *calling* dan *membership*. Karakteristik dari kepemimpinan spiritual yaitu *vision*, *altruistic love* dan *hope/faith*. Tujuan dari kepemimpinan spiritual adalah membentuk *values*, *attitude* dan *behavior* yang dibutuhkan untuk memotivasi (*intrinsic motivation*) diri sendiri dan orang lain sehingga menggapai rasa *spiritual survival* melalui *calling* dan *membership*, untuk menciptakan *vision* dan keserasian *value* melalui individu, *empowered team*, *organization levels* dan akhirnya membantu perkembangan tidak hanya dari segi kesejahteraan psikologis tapi juga *organizational commitment* (Fry, 2003, 2005).

Pada kenyataannya, perusahaan atau organisasi yang ingin tetap bertahan dalam persaingan global ini, tidak hanya membutuhkan perilaku *intra-role* saja. Perusahaan membutuhkan karyawan yang bekerja melebihi kewajiban kerja biasa dan memberikan kinerja melebihi apa yang diharapkan. Perilaku karyawan tersebut dalam organisasi disebut sebagai perilaku *extra-role*, yang juga dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (Chien, 2004). Perbedaan antara pekerja yang berperilaku *in-role* dengan perilaku *extra-role* adalah terletak pada *reward*. *In-role* bekerja berdasarkan *reward*, sedangkan *extra-role* tanpa mengharapkan *reward* dan perilaku ini tidak diorganisir oleh sistem *reward* yang karyawan terima (Morrison, 1994).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat muncul karena adanya perasaan sebagai “anggota” organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan “sesuatu yang lebih” kepada organisasi. “Perasaan sebagai anggota” dan “puas bila melakukan suatu yang lebih” hanya terjadi jika karyawan memiliki persepsi

yang positif terhadap organisasinya (Novliadi, 2007). Jika karyawan memiliki OCB, maka ia dapat mengendalikan perilakunya sendiri sehingga mampu memilih perilaku yang terbaik untuk kepentingan organisasinya, dapat dikatakan bahwa OCB berperan dalam performansi karyawan di tempat kerja. Oleh karena itu, organisasi akan berhasil dengan baik jika terdapat anggota-anggota yang bertindak sebagai “*good citizen*” (Marcozy dan Xin, dalam Hardaningtyas, 2004).

Kualitas hubungan pertukaran interpersonal antara bawahan dan atasannya berhubungan dengan kualitas atau kinerja bawahannya. Hal ini sejalan dengan Liden dan Maslyn dalam Wang dan Law (2005) yang menyatakan bahwa LMX berhubungan positif dengan kinerja bawahan. Yukl dalam Vibriwati (2005) menyatakan bahwa LMX menggambarkan bagaimana seorang pemimpin dan anggota secara individual mengembangkan sebuah hubungan, seperti saling mempengaruhi dan merundingkan peran bawahan dalam organisasi. Ketika hubungan berkembang, ruang gerak yang diberikan atasan pada bawahan akan meningkat.

LMX *Quality* juga berhubungan dengan OCB (Hackett dan Farh dalam Wang dan Law (2005). Hubungan LMX kualitas tinggi (*in-group*) merupakan bukti keberhasilan pengembangan kepercayaan yang terus menerus antara pemimpin dan anggota. Kualitas LMX yang dibangun tersebut akan mempengaruhi persepsi anggota pada keadilan di dalam organisasi. Hubungan positif antara kualitas LMX dan OCB dilihat karena OCB membantu pemenuhan harapan suatu timbal balik karyawan dengan atasan.

Makin besar tuntutan pada era saat ini untuk dapat lebih berorientasi kinerja yang lebih produktif, kreatif dan efektif. Oleh karena itu pemimpin dituntut untuk tidak hanya bekerja seperti apa yang ada dalam perspektif bekerja. Perlu bagi pemimpin instansi atau pihak yang bertanggungjawab untuk mengenal dan memahami pentingnya pengaruh kepemimpinan spiritual, agar karyawan merasa nyaman terhadap pekerjaannya dan karyawan merasa mempunyai keselarasan antara kebutuhan dari aturan kerja sehingga muncul rasa komitmen terhadap organisasi.

Menurut teori - teori yang dijelaskan diatas penting bagi perusahaan atau organisasi untuk lebih memperhatikan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan dengan memperhatikan kepercayaan dan kepuasan karyawan terhadap pemimpin. Dengan memiliki bawahan atau karyawan yang memiliki kepercayaan dan kepuasan yang baik akan menghasilkan perilaku terhadap organisasi juga semakin baik. Karena bawahan atau karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi baik akan merasa memiliki organisasi dan meneruskan keanggotaannya dalam organisasi. Sehingga perusahaan dapat mengurangi ongkos dalam pemeliharaan sumber daya manusia sebagai akibat pengurangan kasus-kasus kemangkiran dan *turn over*.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga merupakan instansi pendidikan yang mengutamakan pengembangan ilmu di bidang ekonomi dan bisnis. Menjadi fakultas berkelas di dunia, inovatif dan mandiri merupakan visi dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Oleh karena itu mahasiswa dididik untuk

menjadi mahasiswa yang berprestasi, dan dalam menunjang keberhasilan mahasiswa dibutuhkan pelayanan yang terbaik dari semua pihak administrasi.

FEB berusaha meningkatkan kinerja di setiap tahunnya. Peningkatan kinerja tersebut dapat dilihat dari diperolehnya beberapa prestasi yang mampu diwujudkan oleh para mahasiswa FEB. Prestasi tersebut tidak lepas dari peran dukungan sumber daya manusia yang bagus dan kemampuan kerja yang cukup prima.

Dengan sumber daya manusia yang baik FEB Unair dapat melakukan monitoring, pengawasan serta evaluasi terhadap semua sumber daya manusia dalam melayani mahasiswa-mahasiswa yang akan melakukan kegiatan di dalam maupun yang akan mengikuti kegiatan di luar Fakultas, maka perlu melakukan berbagai upaya konsisten dalam mengambil tindakan antisipatif guna mengembangkan sistem administrasi dalam mendukung semua kegiatan mahasiswa baik akademik maupun non akademik. Untuk itu diperlukan dukungan dari para Tenaga Kependidikan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga. Sehingga dibutuhkan rasa memiliki dan bertanggungjawab atas kemajuan organisasi secara bersama-sama.

Alasan peneliti mengambil variabel LMX, Kepemimpinan Spiritual dan OCB dalam penelitian ini yaitu dalam Dudung Abdurrahman (2011) Parameshwar (2005) menunjukkan suatu eksplorasi tentang bagaimana 10 pemimpin hak asasi manusia yang dikenal secara internasional berbagai inovasi sosialnya melalui keterlibatan spiritual dan prinsip non-violent mereka. Kriger dan Seng (2005) menyajikan suatu teori kepemimpinan berdasarkan nilai-nilai intrinsik dan

pandangan dunia dari 5 tradisi agama utama dunia yaitu: Islam, Kristen, Yahudi, hindu, dan Budha. Kringer dan Seng (2005) mengajukan suatu model integratif kepemimpinan organisasional berdasarkan pengakuan terhadap the One Reality (yang disebut dengan nama yang berbeda dalam berbagai tradisi agama) sebagai suatu variabel latent dan penggunaan konsep inti tentang 'nondual' sebagai bagian dari basis teori kepemimpinan spiritual. Graen, et al. (1982) serta Scandura dan Graen (1984) memeriksa kualitas dan kinerja LMX dalam konteks program pelatihan kepemimpinan yang dirancang untuk meningkatkan kualitas LMX. Mereka menemukan bahwa kinerja karyawan meningkat karena kualitas LMX ditingkatkan selama pelatihan. Dalam pemeriksaan yang lebih lanjut terhadap kualitas dan kinerja LMX, Settoon et al. (1996) menemukan bahwa kualitas LMX berhubungan positif baik terhadap perilaku in-role and extra-role. Demikian pula, Wayne et al. (1997) menemukan juga bahwa pengukuran kualitas LMX karyawan berhubungan signifikan antara evaluasi pemimpin dengan kinerja bawahan.

Di samping hubungan antara pemimpin dengan anggota, sikap kerja seperti komitmen organisasional dan kepuasan kerja merupakan faktor yang mendukung keefektifan OCB. Kualitas LMX mempengaruhi pengembangan hubungan di antara bawahan, maka dapat diyakini bahwa kualitas LMX antara pemimpin dan bawahannya berkaitan dengan hubungan di antara bawahan tersebut.

Berdasarkan latar belakang keterkaitan variabel-variabel tersebut maka penelitian ini mengambil judul "Peran Mediasi *Leader-Member Exchange Quality* dalam Pengaruh Kepemimpinan Spiritual pada *Organizational Citizenship Behavior* di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga."

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, rumusan masalah yang diajukan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan spiritual berpengaruh pada OCB ?
2. Apakah kepemimpinan spiritual berpengaruh pada LMX Quality ?
3. Apakah LMX Quality memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual pada OCB ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka penelitian ini memiliki tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum dari penelitian untuk mengkonfirmasi dan membuktikan mediasi LMX Quality dalam pengaruh kepemimpinan spiritual pada OCB. Selanjutnya secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, pembuktian empiris, menganalisis dan mengkaji,

1. Pengaruh kepemimpinan spiritual pada OCB.
2. Pengaruh kepemimpinan spiritual pada LMX Quality.
3. Peran mediasi kualitas LMX Quality terhadap pengaruh kepemimpinan spiritual pada OCB.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini mengarah kepada aspek berikut :

1. Manfaat Akademis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan penulis terutama yang berkaitan dengan teori tentang kepemimpinan, LMX dan OCB serta sebagai bahan referensi bagi mereka yang berkeinginan untuk melakukan penelitian lanjutan pada bidang yang sama.

2. Manfaat Instansi

Memberikan kontribusi berkenaan dengan peran mediasi LMX Quality dalam pengaruh kepemimpinan spiritual pada OCB di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga. Bagaimana pengaruh kepemimpinan spiritual dapat mempengaruhi OCB dengan LMX Quality sebagai mediasinya.

3. Manfaat Penulis

Adapun manfaat langsung bagi penulis yaitu dapat menambah dan memperluas wawasan pengetahuan dalam penulisan karya ilmiah yang terkait masalah yang ditulis, serta merupakan syarat kelulusan dalam menempuh program studi.

1.5. Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan dalam penelitian initerdiri dari 5 (lima) bab, yang terdiri dari:

BAB I Pendahuluan

Bab ini menggambarkan secara garis besar permasalahan yang dibahas yaitu mengenai latar belakang permasalahan, perumusan

masalah, tujuan dan manfaat penelitian baik bagi peneliti maupun perusahaan, serta sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan pustaka

Bab ini akan menguraikan tentang teori-teori yang mendukung penelitian ini berikut juga dengan referensinya/tinjauan pustaka, kerangka berpikir, dan hipotesa penelitian serta definisi konsep serta operasionalnya secara sistematis.

BAB III Metode penelitian

Bab ini akan menguraikan tentang alasan-alasan pemilihan lokasi penelitian, teknik pengambilan populasi, data primer, cara pengumpulan data yang dibutuhkan, dan metode analisis penelitian ini.

BAB IV Hasil dan pembahasan

Bab ini akan menguraikan gambaran umum responden, serta pembahasan hasil penelitian.

BAB V Simpulan dan saran

Bab ini merumuskan kesimpulan yang dirangkum dari analisa yang telah dilakukan di bab empat serta saran yang dapat diberikan untuk di implementasikan oleh perusahaan terhadap penerapan pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap OCB dengan kualitas LMX sebagai variabel intervening, untuk memperbaiki kinerja di masa depan.