BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Seiring dengan perkembangan zaman, ekonomi global selalu mengalami perubahan yang dinamis. Hal ini akan mendorong secara langsung bagi perusahaan untuk tetap mempertahankan diri dalam menghadapi persaingan tersebut Perusahaan harus dapat memanfaatkan sumber daya yang ada secara efisisien dan efektif. Sumber Daya Manusia (untuk selanjutnya disebut SDM) merupakan salah satu aset utama bagi sebuah perusahaan dan merupakan penggerak utama dalam suatu organisasi karena SDM dapat menggerakan sumberdaya lainnya. Kunci keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan adalah pada SDM yaitu sebagai inisiator, pemberi tenaga, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi untuk meningkatkan kemampuan perubahan organisasi secara terus-menerus (Handoko, 2003:233 dalam Lestari, Sulianti K, dan Wulandari, 2015:2).

Manajemen Sumber Daya Manusia (untuk selanjutnya disebut MSDM) dalam menjalankan fungsinya akan mendistribusikan pekerja ke berbagai bidang dalam organisasi sesuai kebutuhanya. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia (Bangun, 2012:7) adalah sebagai berikut:

1. Pengadaan SDM, aktivitas MSDM dalam memperoleh tenaga kerja sesuai

dengan kebutuhan (jumlah dan mutu) untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Pengembangan SDM, proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan latihan.
3. Pemberian kompensasi, imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada perusahaan.
4. Pengintergrasian, mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu diperlukan perasaan dan sikap karyawan dalam menetakan kebijakan organisasi, pengintegrasian mencakup motivasi kerja, kepuasan kerja dan kepemimpinan.
5. Pemeliharaan SDM, pemeliharaan karyawan berarti mempertahankan karyawan untuk tetap berada pada organisasi sebagai anggota yang memiliki loyalitas dan kesetiaan yang tinggi.

Saat ini banyak perusahaan yang menyadari pentingnya memelihara SDM, sebab SDM merupakan indikator yang sangat penting bagi keberhasilan perusahaan sehingga timbul tuntutan MSDM dalam sebuah perusahaan. Untuk mendukung pemeliharaan SDM ada faktor pemimpin yang turut andil dalam prosesnya. Sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteliti. Karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang paling sedikit dipahami. Fenomena kepemimpinan dalam dunia bisnis, kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kinerja *(job performance)* dari karyawannya. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas

dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:67 dalam Noviawati, 2016:1). Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah diperlukan, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya (Sinambela, 2012:5). Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan, sehingga setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Setiap perusahaan tentunya mengharapkan kinerja yang optimal dari setiap karyawannya. Untuk mencapai kinerja yang optimal tersebut salah satu faktornya dapat dicapai melalui penerapan gaya kepemimpinan. Gaya kepememimpinan transformasional dianggap dapat memengaruhi kinerja karyawan disuatu perusahaan. Kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional (Keller, 1992). Karyawan pada umumnya merasa lebih tergantung kepada pimpinan daripada sebaliknya. Dalam proses interaksi yang terjadi antara pimpinan dan karyawan, berlangsung proses saling mempengaruhi di mana pemimpin berupaya agar bawahannya berperilaku sesuai dengan harapannya. Pola interaksi inilah yang kemudian akan menentukan derajat keberhasilan pemimpin dalam kepemimpinannya. Agar

Pengaruh Gaya Kepemimpinan.., Nadia Fahmia Aghi, Ma.-IBS, 2020

kinerja para karyawan dapat ditunjukkan dengan baik, maka keefektifan peran seorang pemimpin sangatlah diperlukan. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi seluruh karyawan yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditentukan sebelumnya.

Gaya kepemimpinan transformasional dianggap lebih mudah dipahami dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya. Gaya kepemimpinan transformasional didasarkan pada kemampuan pemimpin untuk membawa perubahan yang signifikan. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk membawa kepada perubahan-perubahan dalam visi, strategi dan budaya organisasi. Pemimpin transformasional mampu menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran dan cara pandang para pengikut terhadap masalah yang terjadi, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama (Robbins dan Judge, 2008:90 dalam Rahmi, 2014:332).

Pada prinsipnya kepemimpinan transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Di sisi lain tuntutan perusahaan terhadap karyawan juga harus diimbangi dengan pemberian kompensasi yang sesuai. Dengan kepemimpinan transformasional dan

pemberian kompensasi yang adil dan layak kepada karyawan diharapkan kinerja dari masing-masing karyawan meningkat.

Hasil penelitian terdahulu **yaitu menunjukkan bahwa** kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Maulizar, Musnadi dan Yunus, **2012:64)**. Penelitian (**Kharis, 2015:6-8)** menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan mempengaruhi kinerja karyawan namun berpengaruh tidak langsung melalui motivasi. Penilitian yang dilakukan oleh (**Italiani, 2013:458-460)** menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian (W**eiping Jiang, Xianbo Zhao dan Jiongbin Ni, 2017)** yaitu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian (Dany Rinjani, 2018) yaitu menunjukkan bahwa gaya kepeminan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan juga menjadi salah satu yang dapat mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior (*untuk selanjutnya disebut *OCB)* sebab tanpa adanya kepemimpinan yang efektif dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin atau sering disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya itu dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri.

Karyawan memiliki pemimpin yang bertugas sebagai pengarah karyawan tersebut agar bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan. Salah satu gaya kepemimpinan yang cocok pada masa sekarang ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional. Dalam arti yang luas, kepemimpinan dapat digunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturanaturan atau tata krama birokrasi. Kepemimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi tertentu, melainkan kepemimpinan bisa terjadi dimana saja asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu (Thoha, 2004:9)

OCB dapat mengikat para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung, sehingga dapat membangun sikap dan perilaku sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan (Zabihi, et al., 2012). Pemimpin dapat menetapkan mekanisme untuk mempertahankan, mengembangkan atau mengubah OCB yang ada. Mekanisme OCB yang diajarkan oleh seorang pemimpin kemudian akan diadaptasi oleh para pengikutnya melalui proses sosialisasi. Proses sosialisasi untuk mengirimkan visi dan misi dari seorang pemimpin ke organisasi melalui OCB memerlukan kepemimpinan yang tepat, sehingga dapat meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi yang kuat (Gunawan, 2016).

Selain itu, perusahaan juga mengharapkan adanya peningkatan kinerja karyawan dengan mengembangkan OCB. Mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat bebas (*discretionary*), serta tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal dan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi (Organ, 1990 dalam Fitriastuti, 2013:106). OCB bersifat bebas dan sukarela karena perilaku tersebut tidak terdapat dalam tuntutan deskripsi jabatan yang berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal. Karyawan yang baik (*good citizenship*) cenderung melakukan perilaku OCB ini.

OCB memiliki berbagai bentuk, termasuk *altruisme, courtesy, sportsmanship, civic virtue* dan *conscientiousness*. *Altruisme* berarti bahwa karyawan membantu karyawan lain dengan tugas-tugas organisasional yang relevan. *Courtesy* berarti bahwa mereka memperlakukan orang lain dengan hormat. *Sportsmanship* menyiratkan bahwa karyawan memiliki sikap positif dan bersedia untuk mentolerir kurang dari kondisi ideal tanpa mengeluh. *Civic virtue* berarti bahwa karyawan bertanggung jawab dalam berpartisipasi dan prihatin tentang, kesejahteraan perusahaan. *Conscientiousness* adalah perilaku diskresioner yang melampaui persyaratan peran minimum organisasi, seperti membuat panggilan telepon untuk mengurus bisnis dari rumah.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti antara lain. Menurut (Rudyanto, 2012:110-114) dalam penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kualitas

pelayanan dan kepuasan layanan. Menurut (Nufus, 2011:103) dalam hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara positif dan signifikan pada OCB terhadap kinerja karyawan serta hasil penelitian menurut (**Wasim Get, 2018 dalam Lelei Joy Chelagat, et.al, 2015 Ambrose Kemboi, 2019 dan Muhtasom, 2017)** menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain faktor gaya kepemimpinan dan OCB, karyawan memerlukan suatu dorongan atau motivasi dalam melakukan pekerjaan, sehingga motivasi merupakan hal yang penting dalam peningkatkan kinerja karyawan. Perlu diketahui bahwa motivasi kerja merupakan faktor pendorong karyawan dalam mengerjakan tugasnya seperti pemberian *reward,* cuti pekerjaan, serta tingkat kepuasaan karyawan pada perusahaan dapat mempengaruhi motivasi dalam mengerjakan pekerjaan. Motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dalam mengerjakan pekerjaan (K. C. Setiawan, 2015). Tujuan motivasi adalah untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan efisiensi, serta meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh (Pang & Lu, 2018). Menurut (Al-Musadieq, Nurjannah, Raharjo, Solimun, dan Fernande, 2018) membedakan antara *motivation to work* dan *motivation at work*, dimana yang pertama berhubungan dengan faktor-faktor internal yang terkait dengan partisipasi individu dalam ikut serta pengaturan kerja yang dapat diamati dan yang terakhir berkaitan dengan faktor – faktor internal yang terkaitan dengan pemcapain kinerja. Sehingga motivasi dapat

menjadi pendorong karyawan untuk bertanggung jawab dalm mengerjakan berbagai kegiatan sebagai kewajiban.

Dilansir dari berita di **www.megapolitan.antaranews.com** pemutusan hubungan kerja (PHK) karena melemahnya kinerja karyawan, Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bekasi, Jawa Barat menanggapi permasalahan pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh perusahaan daerah setempat karena melemahnya kinerja karyawan. Menurut Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bekasi permasalahan terjadi pemutusan hubungan kerja karena faktor *indispliner*. Faktor ini merugikan perusahaan karena dianggap dapat menurunkan *income* perusahaan. Tidak efisiennya waktu yang dipergunakan dalam melakukan pekerjaan.

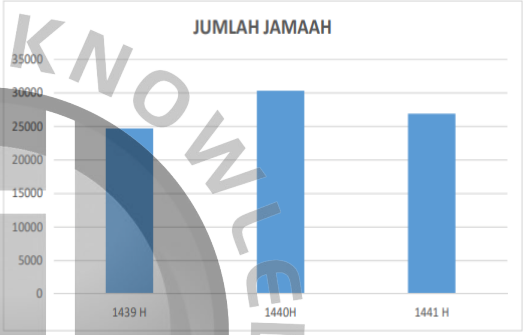
Di PT Dream Tours and Travel kinerja perusahaan mengalami penurunan karena terjadinya pelanggaran-pelanggaran disiplin kerja pada saat jam kerja, Adapun beberapa pelanggaran yang dilakukan dapat dilihat adanya ketidak displinan terhadap jam masuk kantor atau pulang lebih awal. Adapun pemanfaatan jam kerja yang tidak efisien berdasarkan *interview* dengan salah satu karyawan. Namun pimpina tidak memberikan sanksi yang tegas terhadap karyawan yang melanggar. Oleh karena itu peristiwa ini sering terjadi. Permasalahan seperti ini dapat berdampak pada *perfomace* perusahaan. Disini peran seorang pemimpin penting karena dapat memberikan pengaruh dan kontribusi yang besar terhadap karyawan, karena karyawan cenderung akan megikuti sikap dan mendengarkan apa yang disarankan oleh pemimpinnya.

Saran yang diberikan oleh pemimpin dapat menjadi motivasi bagi karyawan, sehingga pemimpin harus memiliki waktu untuk lebih sering berkomunikasi dengan karyawannya. berikut hasil pencapain kinerja karyawan dalam tiga tahun belakangan ini terdapat penurunan *perfomance* perusahaan di tahun ketiga.

Jumlah Jamaah Tahunan Dream Tours and Travel

JUMLAH JAMAAH TAHUNAN DREAM TOURS AND TRAVEL

TAHUN	JUMLAH JAMAAH
1439 H	24687
1440H	30325
1441 H	26910



sumber: PT Dream Tours and Travel

Gambar 1.1

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk menganalisis penelitian dengan judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Dream Tours & Travel.**

1.2 Ruang Lingkup Masalah

Ruang lingkup yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

a. Peneliti hanya berfokus pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* dan motivasi kerja sebagai variabel X. Hal ini dimaksudkan agar data yang diperoleh spesifik, valid atau akurat, dan mempermudah peneliti untuk mengalisis data yang diperoleh.

b. Peneliti memfokuskan penelitian hanya pada kinerja karyawan pada PT Dream Tours and Travel sebagai variabel Y.

c. Peneliti memodifikasi dari 8 (delapan) penelitian terdahulu, dari berbagai macam variabel yang berbeda beda. Peneliti mengambil satu variable dari setiap pendahulu yang sesuai dengan keadaan perusahaan yang akan di teliti.

1.3 Identifikasi Masalah

Pembatasan masalah pada skripsi ini bertujuan untuk memudahkan dan membatasi ruang lingkup penelitian agar lebih terfokus pada masalah yang diteliti. Oleh karena itu, dalam penelitian ini pokok permasalahan akan difokuskan pada masalah analisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior,* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Dream Tours & Travel.

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah ada pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan ?
3. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

a. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
b. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.
c. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

1.6 Manfaat Penelitian

Di samping memiliki tujuan, penelitian ini juga memiliki beberapa manfaat antara lain :

a. Manfaat Teoritis

1) Untuk menerapkan ilmu yang diperoleh penulis selama kuliah terutama dalam mata kuliah manajemen sumber daya manusia.
2) Untuk menguji dan membandingkan antara teori dan kondisi realita di lapangan
3) Dapat bermanfaat sebagai bahan bacaan untuk menambah wawasan pengetahuan khususnya bagi mereka yang berhubungan dengan bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

b. Manfaat Praktis

1) Memberikan masukan yang bermanfaat dan membantu manajemen perusahaan di dalam evaluasi mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* serta saran-saran bagi perkembangan perusahaan agar dapat lebih meningkatkan kinerja karyawan.
2) Memberikan informasi yang bermanfaat bagi pihak lain yang berkepentingan.

c. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan konstribusi pada ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan.., Nadia Fahmia Aghi, Ma.-IBS, 2020

1.7 Sistematika Penelitian

Penelitian proposal ini disusun secara sistematika di dalam tiga bab, yaitu:

- BAB I PENDAHULUAN yang berisi mengenai latar belakang masalah, ruang lingkup masalah, identifikasi masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, pembatasan masalah dan manfaat penelitian;
- BAB II LANDASAN TEORI yang berisi mengenai landasan teori, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian; dan
- BAB III METODOLOGI PENELITIAN yang berisi mengenai objek dan desain penelitian, metode pengambilan sampel, variabel dan operasional variabel, serta teknik pengolahan dan analisis data.
- BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN yang berisi mengenai penjelasan objek penelitian, dilanjutkan dengan analisis dan pembahasan hasil penelitian.
- BAB V PENUTUPAN merupakan bab penutup yang menyajikan secara singkat mengenai apa yang telah diperoleh dari hasil yang telah dilaksanakan dalam bagian kesimpulan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan.., Nadia Fahmia Aghi, Ma.-IBS, 2020