

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja merupakan aspek untuk mengukur kualitas dan kuantitas individu dalam suatu organisasi. Kinerja karyawan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Dinamika kerja dalam organisasi membutuhkan individu yang efektif dan efisien dalam bekerja, baik secara personal maupun tim. Perilaku individu yang dibutuhkan adalah kemampuan interpersonal yang tergolong dalam lingkup OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*). Robbins (2006) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Bentuk-bentuk dari OCB menurut Organ, Podsakoff, & MacKenzie (2006), adalah *Altruism* (perilaku karyawan membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan, baik tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi), *Conscientiousness* (perilaku karyawan yang ditunjukkan dengan berusaha untuk bekerja melebihi yang diharapkan perusahaan), *Sportsmanship* (Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan komplain maupun keberatan-keberatan), *Courtesy* (Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal), *Civic Virtue* (Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi).

Organisasi perlu didukung karyawan yang produktif dan berkomitmen tinggi untuk mencapai tujuan secara efektif. Sikap tanggungjawab dan peduli pada organisasi dibutuhkan untuk membentuk loyalitas karyawan. Karyawan juga diharapkan berperan aktif dalam menyampaikan ide dalam mencapai visi dan misi organisasi. Selain itu, kepedulian pada rekan kerja dan sikap toleran dibutuhkan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Faktor-faktor yang mempengaruhi rendah OCB antara lain krisis kepercayaan terhadap pemimpin dan ketidakpuasan kerja. Kepercayaan diindikasikan terdapat kinerja manajer yang tidak profesional. Tindakan itu adalah kurang memperhatikan hak karyawan, dan tidak mendengarkan keluhan karyawan. Kurangnya komunikasi manajer/ pimpinan dengan karyawan mengakibatkan sulitnya menyatukan visi pimpinan dengan bawahan. Pemimpin saat ini diindikasikan bersikap tidak jujur dan inkompetensi yang menghasilkan kinerja buruk. Karyawan menilai bahwa sebagian besar pemimpin saat ini hanya mengutamakan kesejahteraan secara pribadi. Citra pemimpin secara umum tersebut akhirnya mempengaruhi tingkat kepercayaan karyawan terhadap pemimpin perusahaan.

Servant Leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Kepemimpinan yang melayani diharapkan dapat menumbuhkan tanggungjawab karyawan pada pekerjaan. Perilaku-perilaku tersebut diharapkan dapat memperkecil perasaan tertekan terhadap tuntutan. Karyawan diharapkan dapat bekerja dengan produktif dan loyal pada perusahaan. Hasil penelitian Maris *et al* (2015), membuktikan bahwa *Servant Leadership*

berpengaruh terhadap OCB, demikian halnya dengan hasil penelitian Mira dan Margareta (2012), membuktikan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh terhadap OCB. Hasil yang berbeda oleh Kartikarini (2015), membuktikan *Servant Leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB.

Perilaku pemimpin menghargai pekerjaan dan percaya akan kemampuan karyawan (*Empowerment*) didukung dengan kepuasan pada isi pekerjaan dan kepuasan promosi akan mendorong perilaku sukarela karyawan (*Conscientiousness*). Karyawan akan merasa tertantang untuk mengembangkan diri dan berprestasi. Karyawan bahkan akan secara sukarela melakukan pekerjaan melebihi standar kinerja. Pemimpin yang memiliki tujuan jangka panjang (*Vision*) didukung kepuasan terhadap manajemen akan mendorong perilaku tanggung jawab dan aktif (*Civic Virtue*). Hasil penelitian Kartikarini (2015), membuktikan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen, demikian halnya dengan hasil penelitian Chia dan Lein (2012), membuktikan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Mowday 1982 menyatakan komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang karyawan yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasi adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Kartikarini (2015), membuktikan bahwa komitmen berpengaruh terhadap OCB, seorang pegawai yang memiliki komitmen

akan memiliki perilaku OCB yang semakin meningkat, hasil yang berbeda oleh Kurniawan (2015), membuktikan bahwa komitmen affectif dan komitmen kontinuitas tidak berpengaruh terhadap OCB.

Kepuasan kerja menunjukkan perasaan senang karyawan terhadap pekerjaan mereka. Seseorang yang senang terhadap pekerjaannya akan memiliki tanggungjawab yang tinggi pada pekerjaan tersebut. Aspek kepuasan kerja yang terpenuhi meningkatkan kinerja karyawan. Aspek-aspek kepuasan kerja mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Ketika kepuasan kerja tinggi, maka karyawan juga akan menunjukkan kinerja yang maksimal, sehingga karyawan juga terdorong untuk berperilaku OCB. Dengan demikian, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Hasil penelitian Kartikarini (2015), membuktikan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap OCB. Hasil penelitian yang sama Hamza (2015), juga membuktikan bahwa kepuasan berpengaruh positif terhadap OCB. Hasil penelitian yang berbeda oleh Prameswari dan Suwandana (2017), membuktikan bahwa kepuasan berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB.

Masalah OCB yang rendah terjadi pada perusahaan yang bergerak dalam surat kabar di Semarang, yaitu PT. Suara Merdeka Press. Berdasarkan observasi di lapangan masing termukan adanya perilaku OCB yang rendah seperti tampak pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1.1 Perilaku Rendahnya OCB di PT. Suara Merdeka Press

No.	Perilaku Rendahnya OCB
1.	Menggunakan ponsel untuk kepentingan sendiri pada saat jam kerja
2.	Mengobrol santai diluar pekerjaan pada saat jam kerja
3.	Tidak melakukan tugas yang menjadi tanggungjawab pekerjaan saat tidak ada manajer
4.	Menggunakan komputer kantor untuk bermain game

Sumber : Observasi di PT. Suara Merdeka Press, tahun 2018

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa perilaku OCB yang rendah masih di lakukan oleh karyawan PT. Suara Merdeka Press, seperti menggunakan ponsel untuk kepentingan sendiri pada saat jam kerja, menggunakan computer kantor untuk main game dan lain-lain. Hal ini tidak terlepas dari *Servant Leadership* atau kepercayaan kepada pimpinan yang rendah dan komitmen serta kepuasan kerja yang rendah, yang ditunjukkan dengan tingkat keterlambatan yang semakin meningkat selama tahun 2015-2017.

Tabel 1.2
Prosentase Karyawan Terlambat PT. Suara Merdeka Press
Selama tahun 2015-2017

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah hari kerja dalam satu tahun	Jumlah hari kerja dalam satu tahun x jml karyawan	Frekuensi karyawan Terlambat satu tahun	Prosentase keterlambatan Keterlambatan
2015	58	284	16.472	312	1,89 %
2016	60	287	17.220	328	1,90 %
2017	60	283	16.980	364	2,14 %

Sumber : PT. Suara Merdeka Press, tahun 2018

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa prosentase terlambatan karyawan mengalami peningkatan, sebagai salah satu sebab *Servant Leadership* atau kepercayaan kepada pimpinan yang rendah dan komitmen, serta kepuasan kerja yang rendah, hal ini berdampak pada OCB yang rendah. Berdasarkan uraian dalam latar belakang, maka judul dalam penelitian ini adalah : **”MODEL PENGEMBANGAN KEPUASAN KERJA BERBASIS *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN ORGANISASI MENUJU PENINGKATAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (Studi Kasus Pada Departemen Iklan dan Keuangan PT. Suara Merdeka Press Semarang)”**

1.2. Rumusan Masalah

PT. Suara Merdeka Press merupakan salah satu perusahaan surat kabar yang ada di kota Semarang. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada tahun 2018, diketahui bahwa perilaku OCB karyawan staf pada PT. Suara Merdeka Press masih rendah yang disebabkan oleh kepercayaan kepada pimpinan, komitmen yang rendah dan kepuasan kerja yang rendah. Hal ini ditunjukkan dengan prosentase keterlambatan yang mengalami peningkatan.

Berdasarkan uraian di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah **BAGAIMANA MENINGKATKAN PERILAKU OCB KARYAWAN PT. SUARA MERDEKA PRESS.**

Adapun pertanyaan penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja ?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja ?

3. Bagaimana pengaruh langsung *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behaviors (OCB)* ?
4. Bagaimana pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behaviors (OCB)* ?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviors (OCB)* ?
6. Bagaimana pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behaviors (OCB)* melalui kepuasan kerja ?
7. Bagaimana pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behaviors (OCB)* melalui kepuasan kerja ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behaviors (OCB)*.
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behaviors (OCB)*.
5. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviors (OCB)*.

6. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behaviors (OCB)* melalui kepuasan kerja.
7. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behaviors (OCB)* melalui kepuasan kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan sarana bagi penulis untuk menerapkan teori dengan kenyataan yang ada serta berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

2. Bagi Perusahaan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam memecahkan persoalan dan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan kebijaksanaan bagi kemajuan perusahaan di masa yang akan datang.

3. Bagi Akademik.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi ilmu pengetahuan, khususnya bidang kajian pengaruh *servant leadership* dan komitmen organisasi terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.