

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di era bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, perusahaan dituntut untuk menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga memberdayakan karyawan untuk berkontribusi melampaui tugas-tugas utama mereka. Di lingkungan perusahaan, prestasi dan keberhasilan organisasi sangat terkait dengan peran kepemimpinan di dalamnya. Kepemimpinan yang efektif dalam suatu perusahaan ditandai oleh kemampuan pemimpin untuk mengambil tanggung jawab, memberikan arahan dan dukungan kepada anggota tim, memiliki kemampuan komunikasi yang baik, serta memiliki wawasan yang luas dan orientasi masa depan. Seorang pemimpin yang memenuhi kriteria-kriteria tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pengelolaan perusahaan dengan baik (Verawati, 2018).

Sumber daya manusia (SDM) memegang peran sentral dalam kesuksesan organisasi, baik di sektor pemerintah maupun non-legislatif, dan sering kali menjadi faktor penentu kelangsungan hidup organisasi (Mahnefid, 2019; Melati, 2019). SDM yang unggul, dengan keterampilan dan inspirasi tinggi, dapat memberikan dampak positif pada kemajuan organisasi, terutama jika mereka siap menjalankan peran yang ditugaskan dengan andal (Wulandari et al., 2022). Oleh karena itu, organisasi perlu fokus pada upaya menarik dan mempertahankan SDM berkualitas tinggi dengan karakter dan loyalitas yang kuat.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela karyawan yang melampaui persyaratan formal pekerjaan mereka dan berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan (Husniati & Pangestuti, 2018). Karyawan dengan OCB cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, membantu meningkatkan kesejahteraan organisasi melalui perilaku tambahan seperti memberi bantuan kepada rekan, membimbing, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi (Harumi & Riana, 2019). OCB bersifat pragmatis, sehingga dapat diterapkan dalam manajemen sumber daya

manusia untuk meningkatkan loyalitas serta rasa aman karyawan (Soegandhi, 2013).

Penelitian lebih lanjut mengenai topik ini penting dilakukan guna memberikan bukti empiris serta implikasi praktis bagi upaya peningkatan OCB di tempat kerja. Faktor yang dapat mendorong munculnya perilaku OCB ini adalah gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan sebagai faktor pendorong OCB sebagaimana menurut penelitian terdahulu oleh Kartini, (2017) dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap OCB. Gaya kepemimpinan merupakan cara seseorang dalam mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan menjadi faktor muncul perilaku OCB ini karena persepsi karyawan terhadap pemimpinnya. Karyawan yang mempersepsikan pemimpinnya dengan baik mereka akan merasa dihargai oleh instansi dimana ia bekerja.

Suatu perusahaan pasti menginginkan kepemimpinan yang baik maka dari itu sangat diperlukan pemimpin yang dapat memberi contoh atau memotivasi karyawannya demi mencapai tujuan perusahaan, seorang pemimpin harus mempengaruhi dan membina anggotanya dengan baik. Gaya kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk perilaku anggota tim. Sejumlah penelitian menemukan hubungan positif antara gaya kepemimpinan seorang manajer dengan karyawan dalam OCB. Akan tetapi berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Baihaqi & Saifudin, (2021) yang dimana mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap OCB.

Kepuasan kerja berperan penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan, termasuk keterlibatan, motivasi, dan loyalitas terhadap organisasi. Karyawan yang puas cenderung menunjukkan tingkat OCB yang lebih tinggi, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi sukarela demi kebaikan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi OCB (Utomo et al.,

2022), meskipun penelitian lain menemukan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB (Sudarmo & Wibowo, 2018).

Menurut Magfirah & Wahyu (2017), terdapat lima dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB): 1) Altruism, yaitu tindakan saling membantu antar rekan kerja yang kesulitan tanpa kewajiban formal; 2) Conscientiousness, sikap bekerja melebihi harapan tanpa mengharapkan imbalan; 3) Sportsmanship, toleransi terhadap kondisi kerja yang kurang ideal tanpa mengeluh, membantu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman; 4) Courtesy, menjalin hubungan baik dengan rekan kerja untuk menghindari konflik dan menunjukkan kepedulian; 5) Civic virtue, dedikasi pada tugas dan tanggung jawab organisasi serta inisiatif untuk perubahan yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Pada PT Java Indosinerji Creative, pra-penelitian yang dilakukan, peneliti menemukan adanya penurunan OCB karyawan dalam selama periode 2023-2024. Data dari Departemen SDM perusahaan ini menunjukkan bahwa terdapat penurunan pada berbagai indikator OCB, partisipasi dalam kegiatan sukarela yang menurun dari 78% menjadi 58%, serta penurunan tingkat kesediaan karyawan untuk membantu rekan kerja, yang tercatat hanya mencapai 65%. Selain itu, ditemukan juga hambatan komunikasi antara karyawan senior dan junior, yang berdampak pada rendahnya inovasi dan kolaborasi di perusahaan. Penurunan OCB ini diduga terkait dengan faktor kepemimpinan dan kepuasan kerja yang ada di perusahaan, di mana kepemimpinan kurang mendukung budaya inovasi dan kepuasan kerja karyawan tergolong rendah.

penurunan OCB ini juga tercermin dalam rendahnya civic virtue atau partisipasi karyawan dalam memberikan ide-ide baru yang bermanfaat bagi perusahaan. Data menunjukkan bahwa hanya 40% karyawan yang bersedia berpartisipasi dalam sesi brainstorming atau diskusi inovasi. Ini mengindikasikan adanya potensi penurunan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pengembangan perusahaan, yang mungkin disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang kurang mendorong partisipasi aktif atau rendahnya

kepuasan kerja yang membuat karyawan kurang termotivasi untuk berkontribusi lebih jauh.

PT Java Indosinergi Creative mengalami penurunan jumlah ide dan saran yang masuk dari karyawan terkait perbaikan proses kerja. Data internal menunjukkan bahwa hanya sekitar 40% karyawan yang bersedia memberikan umpan balik atau berpartisipasi dalam sesi brainstorming dan diskusi inovasi. Fenomena ini menunjukkan adanya potensi penurunan civic virtue, yaitu rasa tanggung jawab karyawan untuk aktif berkontribusi pada pengembangan perusahaan. Faktor gaya kepemimpinan yang kurang mendorong inovasi dan rendahnya kepuasan kerja mungkin mempengaruhi motivasi karyawan untuk terlibat lebih jauh dalam pengembangan perusahaan.

Berdasarkan hasil pra-riset, hanya 65% karyawan yang bersedia membantu rekan kerja di luar tanggung jawab utama mereka. Ada laporan bahwa beberapa karyawan merasa tanggung jawab pekerjaan sudah cukup berat, sehingga enggan meluangkan waktu untuk membantu rekan. Hal ini menunjukkan penurunan pada dimensi altruism. Rendahnya dukungan dari pemimpin atau kurangnya kepuasan kerja bisa menyebabkan karyawan enggan berpartisipasi dalam membantu satu sama lain.

Karyawan semakin sering menyampaikan keluhan mengenai lingkungan kerja dan beban kerja melalui saluran komunikasi internal. Survei menunjukkan bahwa sekitar 70% karyawan merasa lingkungan kerja tidak kondusif karena kurangnya dukungan dari tim atau kepemimpinan. Hal ini mencerminkan penurunan sportsmanship, di mana karyawan menjadi kurang toleran terhadap kondisi kerja yang dianggap kurang ideal. Rendahnya rasa puas terhadap pekerjaan dan gaya kepemimpinan yang tidak efektif bisa memperburuk situasi ini, sehingga karyawan lebih sering mengeluh daripada beradaptasi.

Terdapat kasus konflik antara karyawan junior dan senior yang meningkat selama setahun terakhir. Beberapa karyawan junior merasa tidak cukup mendapatkan dukungan dan bimbingan dari rekan senior, sementara karyawan senior merasa terbebani dengan permintaan bantuan yang

berlebihan. hal dapat menunjukkan penurunan pada dimensi courtesy, yang melibatkan kepedulian terhadap dampak perilaku pada rekan kerja. Gaya kepemimpinan yang kurang mendukung budaya komunikasi dan rendahnya kepuasan kerja bisa menjadi penyebab dari permasalahan ini.

Partisipasi karyawan dalam kegiatan sukarela atau kegiatan sosial perusahaan menurun dari 78% menjadi 58%. Penurunan ini menunjukkan adanya masalah dalam dimensi civic virtue, di mana karyawan tidak lagi berpartisipasi secara sukarela untuk kegiatan yang meningkatkan hubungan internal dan sosial perusahaan. Kurangnya motivasi dari pemimpin atau rendahnya kepuasan kerja mungkin membuat karyawan merasa tidak ada insentif untuk terlibat lebih jauh di luar pekerjaan inti mereka.

Dalam konteks gaya kepemimpinan, fenomena yang ditemukan di PT Java Indosinerji Creative menunjukkan adanya beberapa kekurangan yang berdampak pada penurunan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Berdasarkan hasil observasi, gaya kepemimpinan yang diterapkan belum sepenuhnya mendukung terciptanya budaya kerja yang inovatif dan kolaboratif. Sebagian besar karyawan mengungkapkan bahwa mereka merasa kurang mendapatkan arahan yang jelas serta motivasi dari atasan mereka. Selain itu, survei internal menunjukkan bahwa 60% karyawan merasa kepemimpinan di perusahaan cenderung bersifat otoritatif, yang menghambat kebebasan mereka dalam menyampaikan ide atau inisiatif baru.

Gaya kepemimpinan yang kurang fleksibel ini juga berdampak pada rendahnya keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Data menunjukkan bahwa hanya 45% karyawan merasa pendapat mereka dipertimbangkan dalam rapat atau diskusi internal. Hal ini mencerminkan rendahnya dimensi demokratis dalam gaya kepemimpinan yang diterapkan. Ketidakmampuan pemimpin dalam menciptakan hubungan interpersonal yang baik dengan karyawan juga menjadi salah satu penyebab meningkatnya konflik antarindividu di perusahaan, terutama antara karyawan junior dan senior.

Kepemimpinan merupakan bagian penting dalam studi administrasi, termasuk administrasi negara, yang melibatkan interaksi kompleks antara pemimpin dan bawahan (Kartono, 2017). Kepemimpinan mempengaruhi tingkat kepatuhan bawahan melalui kewibawaan pemimpin, dengan gaya kepemimpinan yang mencerminkan pola manajerial dalam membimbing anggota organisasi (Mattayang, 2019). Setiap pemimpin memiliki karakteristik unik yang membentuk gaya kepemimpinan mereka. Kartono (2017) menyebutkan delapan jenis kepemimpinan, yaitu karismatis, paternalistis/maternalistis, militeristis, otokratis/otoritatif, laissez-faire, populistis, administratif, dan demokratis.

Berikutnya kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap kondisi kerja, memainkan peran penting dalam perilaku karyawan, termasuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Mahnefid (2019), kepuasan kerja muncul dari perbedaan antara apa yang diharapkan dan kenyataan yang diperoleh dalam pekerjaan, di mana semakin kecil perbedaan tersebut, semakin tinggi tingkat kepuasan (Prasetyo & Suartina, 2021). Karyawan yang puas cenderung menunjukkan OCB lebih tinggi, karena kepuasan kerja mendorong sikap positif dan kesediaan untuk berkontribusi melebihi tanggung jawab formal mereka (Hamid & Hazriyanto, 2019). Pemahaman akan kepuasan kerja sangat penting untuk meningkatkan kualitas hidup kerja dan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

Secara keseluruhan, baik gaya kepemimpinan maupun kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kepemimpinan yang efektif, terutama kepemimpinan transformasional, mampu menginspirasi karyawan untuk terlibat dalam OCB. Selain itu, karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan OCB, karena ini mencerminkan sikap positif dan keinginan untuk berkontribusi lebih dari tanggung jawab formal mereka. Meski demikian, masih sedikit penelitian yang mengkaji pengaruh gabungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap OCB, sehingga penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami hubungan ini. OCB sendiri

mencakup tindakan sukarela yang dapat meningkatkan suasana kerja, seperti membantu rekan kerja atau memberikan saran konstruktif, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif (Chairunisa & Utami, 2020).

Selain objek, terdapat juga peberdeaan hasil penelitian terdahulu (*research gap*) dari hasil penelitian terdahulu, dimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB terdapat hasil yg signifikan dan tidak signifikan. Akbar & Diwanti (2021) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selain itu, Penelitian dari Sholikhah & Frianto (2022) juga menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Sedangkan Saepudin & Djati (2019) tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan, tetapi positif terhadap OCB.

Berdasarkan fenomena permasalahan mengenai rendahnya OCB karyawan dari observasi yang dilakukan serta adanya perbedaan hasil penelitian antara kepemimpinan serta kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behaviour (OCB), maka peneliti tertarik melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada PT Java Indosinerji Creative”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dirumuskan masalah dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Bagaimana Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* di PT Java Indosinerji Creative?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
4. Apakah Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* di PT Java Indosinerji Creative.
2. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
4. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat praktis

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai pedoman pada PT Java Indosinerji Creative sebagai penambah pengetahuan dan wawasan dalam pemecahan persoalan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) agar nantinya menjadi bahan masukan bagi pihak-pihak berkepentingan dalam perusahaan untuk lebih memperhatikan OCB dari para karyawannya.

2. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian di bidang sumber daya manusia, khususnya yang tertarik pada topik mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada suatu perusahaan.