

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan di sektor bisnis ritel di Indonesia saat ini dicirikan oleh tingkat intensitas yang semakin tinggi, terutama seiring dengan hadirnya era globalisasi dan terus bertambahnya perusahaan baru. Menghadapi situasi kompetitif ini, keberadaan dan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) menempatkannya pada posisi strategis yang fundamental sebagai penentu utama dalam menjamin kelangsungan (viabilitas) dan kesuksesan sebuah organisasi. Oleh karena itu, perusahaan ritel menuntut seorang pemimpin untuk tidak hanya mampu memimpin, tetapi juga harus mengoptimalkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) sehingga mereka siap dan mampu beradaptasi secara berkelanjutan dengan perkembangan globalisasi yang dinamis dari tahun ke tahun.

Pengaruh perubahan disebuah perusahaan terbagi menjadi dua yaitu *eksternal (era globalisasi)* dan *internal (kebijakan, peraturan, dan lain - lain)* tersebut akan berakibat pada keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan. Dampak dari adanya tekanan dari lingkungan internal dan eksternal, organisasi wajib melakukan penilaian berkelanjutan terhadap kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) mereka. Penilaian ini bertujuan untuk mengukur kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam menjadi sumber keunggulan kompetitif yang tidak mudah ditiru dan dapat dipertahankan dalam jangka panjang. Keunggulan tersebut menjadi faktor penting untuk memenangkan persaingan di era globalisasi. Oleh sebab itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap strategi bisnis yang diterapkan guna meningkatkan kinerja dan daya saingnya Moehariono (2014). Dalam konteks pembahasan ini, Sumber Daya Manusia (SDM) secara spesifik merujuk pada karyawan perusahaan. Karyawan memiliki peran yang sangat penting sebagai pelaksana, perencana, sekaligus pengawas dalam setiap aktivitas organisasi. Mereka tidak hanya berfungsi

menjalankan tugas operasional, tetapi juga diharapkan mampu berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Maka dari itu, kualitas, kompetensi, dan keterlibatan karyawan menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi kompetisi pasar yang semakin kompleks di tengah arus globalisasi Wiliandari (2011).

Sebagai aset krusial, karyawan memegang peranan vital dalam menentukan dan meningkatkan kinerja yang dicapai oleh perusahaan, terutama bagi mereka yang memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Afriany et al. (2023). Karena *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) peran penting dalam keberhasilan perusahaan dengan menciptakan lingkungan sosial yang nyaman, peningkatan efisiensi, dan peningkatan produktivitas. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) didefinisikan sebagai perilaku positif yang secara sukarela ditunjukkan oleh karyawan, yang berada di luar tanggung jawab formal mereka. Perilaku ini tidak didorong oleh imbalan atau penghargaan dari perusahaan, melainkan muncul dari rasa tanggung jawab dan kepedulian terhadap organisasi Dinniatty et al. (2019).

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak selalu tercantum dalam deskripsi pekerjaan maupun terikat dalam kontrak kerja, melainkan muncul sebagai bentuk tanggung jawab pribadi dari setiap individu. Setiap perusahaan secara alamiah mengharapkan karyawan untuk menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), mengingat perilaku sukarela ini memiliki kontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan secara individual maupun efektivitas organisasi secara keseluruhan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan merupakan konstruk yang kompleks dan bukan merupakan hasil dari satu faktor tunggal. Perilaku ini dapat dipengaruhi oleh berbagai variabel yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh faktor internal seperti kepuasan kerja, moral, motivasi, dan komitmen karyawan. Di sisi lain, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga dipengaruhi oleh faktor yang bersifat eksternal (lingkungan kerja), yaitu gaya

kepemimpinan, iklim organisasi, dan tingkat kepercayaan yang diberikan kepada pemimpin Fathiyah (2021). Supaya melengkapi variabel yang akan diteliti oleh peneliti, maka peneliti mengambil variabel terikat dari faktor - faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) seperti gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi.

Di antara beragam faktor eksternal, Gaya Kepemimpinan Transformasional merupakan determinan kunci yang diasumsikan mampu mendorong peningkatan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dalam diri karyawan. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada kekuatan pemimpin dalam memotivasi dan menginspirasi karyawannya. Pemimpin mendorong pengikutnya untuk meninggalkan fokus pribadi dan mengalihkan energi mereka sepenuhnya demi mewujudkan tujuan kolektif organisasi. Pemimpin transformasional juga berperan dalam membangun kepercayaan, menumbuhkan semangat kerja, serta menciptakan lingkungan yang mendukung perilaku positif seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di antara karyawan. Gaya Kepemimpinan Transformasional didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi karyawan agar mencapai kesadaran yang lebih tinggi terhadap pentingnya hasil kerja. Pemimpin yang menerapkan gaya transformasional berfokus pada memastikan kepentingan kolektif menjadi prioritas di atas kepentingan pribadi. Selain itu, pemimpin juga berperan sebagai motivator untuk mendorong karyawan agar meningkatkan level kebutuhan diri, sehingga kebutuhan personal mereka meningkat ke tingkat yang lebih tinggi. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu mengarahkan pengikutnya untuk melihat bahwa tujuan yang ingin dicapai bukan semata-mata demi kepentingan individu, melainkan untuk kepentingan bersama dalam mencapai visi organisasi. Hoch et al. (2016).

Seorang pemimpin yang efektif berperan sebagai pemecah masalah (*problem solver*) utama bagi perusahaan. Karena gaya kepemimpinan memiliki dampak mendasar pada munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), maka peran sentral pemimpin dalam organisasi secara langsung berkorelasi dengan peningkatan kinerja karyawan. Pemimpin juga

berfungsi sebagai simbol, teladan, motivator, sekaligus sumber pengaruh yang mampu mengarahkan berbagai aktivitas dan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan Rahayu et al. (2022). Dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang pemimpinnya berhasil menginspirasi karyawannya dengan memberikan keteladanan maka kinerjanya juga baik. Dengan cara ini karyawan mengembangkan rasa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang kuat tanpa menyadarinya.

Berdasarkan studi Hermanto et al. (2024) terbukti bahwa gaya kepemimpinan transformasional berperan penting dan berpengaruh secara positif dalam mendorong timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Beberapa studi mengungkapkan adanya mekanisme mediasi dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan OCB. Secara spesifik, dimensi Pengaruh Ideal (*Charismatic Influence*) dan Perhatian Individual (*Individualized Care*) terbukti menjadi variabel perantara yang menjelaskan mengapa gaya kepemimpinan ini mampu meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Lim et al., 2024). Selain itu, hasil penelitian Zulbadi et al. (2014) bukti empiris menunjukkan korelasi yang kuat dan signifikan antara penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan peningkatan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hal ini menegaskan peran penting pemimpin transformasional. Berdasarkan studi yang dilakukan Maharani (2022) terdapat perbedaan yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan penelitian dari Novianti (2021) menemukan bahwa komitmen organisasional tidak signifikan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) didorong oleh berbagai faktor, di mana salah satu faktor internal utama yang berpengaruh adalah Komitmen Organisasi karyawan. Menurut Yulianti et al. (2025) komitmen Organisasi menggambarkan tingkat identifikasi individu terhadap

organisasi, serta intensitas keterikatan mereka pada tujuan-tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Tingginya komitmen organisasi pada seorang karyawan berkorelasi dengan perasaan nyaman dan bahagia yang lebih besar dalam perannya sebagai anggota perusahaan. Komitmen organisasi mencerminkan keyakinan karyawan terhadap pemahaman visi, misi, serta prinsip-prinsip yang dimiliki perusahaan, yang membuat karyawan tersebut enggan bekerja di perusahaan lain Aisyah (2020). Komitmen organisasi mencerminkan keyakinan karyawan terhadap pemahaman visi, misi, serta prinsip-prinsip yang dimiliki perusahaan, yang membuat karyawan tersebut enggan untuk bekerja di perusahaan lain.

Tindakan yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan karyawan dalam perusahaan, bukan pada pemenuhan kebutuhan individu saja, kejadian itu memerlukan sebuah komitmen Afriany et al. (2023) tingginya Komitmen Organisasi yang terbentuk pada individu merupakan indikator utama yang dapat memprakirakan dan mendorong manifestasi dari perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB) (extra-role behavior)*. Dukungan terhadap argumen ini ditunjukkan oleh penelitian Maulana, R, I, (2022) yang menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Sejalan dengan temuan sebelumnya, studi Afriany et al. (2023) turut menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi merupakan prediktor yang positif dan signifikan dalam memfasilitasi peningkatan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.

Kinerja dan perilaku karyawan dalam suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal individu, tetapi juga oleh peran pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, dan memberikan motivasi kepada bawahannya. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta mendorong karyawan untuk bekerja melebihi tanggung jawab formalnya. Salah satu gaya kepemimpinan yang dinilai mampu mewujudkan hal tersebut adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional, di mana pemimpin berperan sebagai inspirator, motivator, dan teladan bagi bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Bas et al. (2006), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berupaya mengubah nilai, kebutuhan, dan aspirasi bawahan agar selaras dengan tujuan organisasi melalui pengaruh, motivasi, serta perhatian individual. Sementara itu, Yukl (2019) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi dan menggerakkan bawahan agar bekerja melampaui kemampuan mereka, sehingga menumbuhkan rasa kagum, hormat, kepercayaan, dan loyalitas terhadap pemimpin.

Berdasarkan pendapat di atas menunjukkan bahwa pemimpin adalah orang yang mempunyai kekuasaan dan wewenang untuk melaksanakan tugas serta bertanggung jawab untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya. Gaya Kepemimpinan Transformasional menjadi penting karena mampu mendorong, mengembangkan dan memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, mengutamakan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi, melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan dan mewujudkan visi misi perusahaan.

Perusahaan ritel adalah usaha yang kegiatannya mencakup segala aspek yang terlibat dalam kegiatan penyediaan produk atau layanan kepada pelanggan akhir yang digunakan untuk kepentingan pribadi dan tidak bersifat komersial Utomo, J (2009). Perusahaan ritel merupakan seluruh organisasi bisnis yang memperoleh lebih dari setengah pendapatannya melalui kegiatan penjualan eceran (*retailing*). Istilah *retailing* merujuk pada keseluruhan aktivitas komersial yang bertujuan untuk mendistribusikan barang dan jasa kepada konsumen akhir. Fungsi utamanya adalah memastikan produk sampai ke tangan konsumen untuk pemakaian pribadi Kotler (1994). Perusahaan Kiyosi sendiri merupakan perusahaan yang menjual barang langsung menuju konsumen akhir baik secara *offline* maupun *online*, biasanya bisnis seperti ini dikenal juga sebagai B2C (*Bisnis to Customer*).

Perusahaan ritel Kiyosi memiliki 40 orang karyawan, dalam penelitian ini seluruh populasi akan diambil, dengan jumlah sebanyak 40 karyawan tersebut. Masing-masing individu memiliki pengalaman dan asal-usul yang beragam, namun perusahaan menerima karyawan tanpa memandang bagaimana latar belakang setiap orang, perusahaan hanya memeriksa apakah karyawan tersebut mampu mengikuti semua aktivitas yang berlangsung di perusahaan serta mempunyai Komitmen Organisasi yang tinggi pada perusahaan. Seiring berjalannya waktu perusahaan menempatkan karyawan berdasarkan kemampuan, keahlian, serta potensi yang dimiliki, sehingga setiap individu dapat menjalankan tugasnya secara optimal. Pendekatan ini bertujuan untuk memaksimalkan potensi karyawan sekaligus meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Hal tersebut merupakan salah satu langkah yang menarik bagi sebuah perusahaan di mata orang yang mencari pekerjaan karena memberikan kesempatan kepada semua orang dengan kesempatan yang sama.

Setiap perusahaan atau organisasi, termasuk Ritel Kiyosi, beroperasi dengan berpegang pada visi dan misi yang ditetapkan sebagai pedoman fundamental dalam mewujudkan tujuan strategis yang diinginkan. Namun, berdasarkan temuan dari wawancara dengan HRD dan sejumlah karyawan, terdapat beberapa hal yang menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan kerja di lapangan belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan harapan perusahaan.

Dalam kegiatan operasional sehari-hari, hasil wawancara dengan karyawan menunjukkan bahwa sebagian karyawan belum menunjukkan antusiasme kerja yang tinggi. Mereka cenderung menjalankan tugas sebatas tanggung jawab utama tanpa banyak berinisiatif untuk membantu rekan kerja atau memberikan ide-ide baru bagi kemajuan perusahaan. Beberapa karyawan juga mengungkapkan bahwa suasana kerja sering kali terasa pasif karena interaksi antarkaryawan masih terbatas dan belum banyak yang berupaya menciptakan lingkungan kerja yang dinamis serta saling mendukung.

Kondisi tersebut juga berkaitan dengan cara atasan dalam memberikan arahan dan bimbingan kepada timnya. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa pesan atau instruksi dari pimpinan terkadang kurang dipahami secara menyeluruh, sehingga menimbulkan perbedaan penafsiran antara maksud pimpinan dan tindakan yang dilakukan di lapangan. Akibatnya, semangat kerja sebagian karyawan menurun karena merasa arahan yang diberikan belum sepenuhnya mampu memotivasi mereka.

Dampak dari kondisi tersebut juga terlihat pada keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa sebagian karyawan belum memiliki rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan. Ketika muncul tawaran pekerjaan dari perusahaan lain yang dianggap lebih menjanjikan, mereka dengan mudah mempertimbangkan untuk berpindah. Selain itu, terdapat pula karyawan yang mulai mengabaikan peraturan dan tanggung jawab yang telah ditetapkan.

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah membahas hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), sebagian besar studi tersebut berfokus pada sektor pendidikan, perbankan, dan instansi pemerintahan. Penelitian yang secara spesifik mengkaji hubungan ketiga variabel tersebut dalam konteks perusahaan ritel modern, seperti Perusahaan Kiyosi, masih sangat terbatas.

Ketiga indikasi ini adanya gap dalam Gaya Kepemimpinan, dinamika Komitmen Organisasi, dan tantangan dalam pelaksanaan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) menunjukkan adanya urgensi untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam guna mengidentifikasi hubungan antarvariabel dan merumuskan strategi peningkatan kapabilitas organisasi di Ritel Kiyosi. **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational***

Citizenship Behavior (OCB)”, dengan mengambil lokasi di Perusahaan Ritel Kiyosi.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Komitmen Organisasi pada perusahaan Kiyosi
2. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*?
3. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*?
4. Diantara variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi mana yang lebih berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*?

C. Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Komitmen Organisasi pada perusahaan Kiyosi
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* pada Perusahaan Kiyosi
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* pada Perusahaan Kiyosi
4. Untuk mengetahui dan menganalisis variabel yang paling berpengaruh pada perusahaan Kiyosi

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) baik bagi pemahaman teoritis maupun untuk perusahaan, antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan berharga, berfungsi sebagai gambaran, informasi, dan bahan perbandingan bagi peneliti selanjutnya. Secara spesifik, studi ini diharapkan mampu menjadi titik tolak untuk mengembangkan penelitian sebelumnya yang mengkaji hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi, serta mengarahkan fokus pada penelitian di masa yang akan datang yang memperhatikan variabel tersebut dalam konteks kepemimpinan perusahaan.

2. Manfaat Praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan bantuan nyata kepada perusahaan untuk meningkatkan kinerja. Lebih lanjut, studi ini bertujuan menyediakan informasi dan masukan spesifik bagi Ritel Kiyosi dalam rangka mengembangkan organisasi dan memaksimalkan potensi setiap karyawan agar tujuan serta visi misi perusahaan dapat tercapai.