

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Organisasi merupakan suatu hal yang dinamis, maka dari itu diperlukannya individu yang dapat bekerja dengan baik baik secara perorangan ataupun dalam tim. Perilaku yang diperlukan adalah kemampuan interpersonal yang tergolong dalam lingkup *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). OCB adalah bentuk perilaku karyawan yang inisiatif tanpa pamrih (Robbins *et al*, 2018). OCB juga diartikan sebagai kesediaan karyawan untuk mengerjakan pekerjaan melampaui dari yang harus dikerjakan dan senantiasa untuk membantu pekerjaan orang lain atau rekan di tempat kerja. Karyawan yang memiliki perilaku kewargaorganisasian yang baik merupakan karyawan yang dapat mendukung kemajuan organisasi. Sikap tanggungjawab dan peduli pada organisasi juga dibutuhkan untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Karyawan diharapkan dapat berperan dalam menyampaikan pendapat maupun ide untuk mencapai visi dan misi organisasi. Selain dari itu, sikap peduli dan toleran pada sesama karyawan atau rekan kerja sangat diperlukan untuk menjadikan suasana kerja yang kondusif.

PT Pindad merupakan perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) dalam ruang lingkup Defend ID atau *Defence Industry Indonesia*. PT Pindad berkantor pusat di Jalan Jenderal Gatot Subroto No. 517 Bandung. Perusahaan ini bergerak di bidang ALUTSISTA (Alat Utama Sistem Persenjataan) dan produk komersial. Bidang usaha dari PT Pindad meliputi produksi/manufaktur, produk komersil, jasa, dan produk pertahanan keamanan atau HANKAM. Salah satu divisi yang ada di PT Pindad yaitu Divisi Infrastruktur Perhubungan, memiliki 267 orang karyawan. PT Pindad berupaya dalam menjamin kualitas kerja yang baik bagi seluruh karyawannya dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi seluruh elemen di dalam perusahaan. Maka dari itu, diperlukan komitmen kerja yang baik dari seluruh karyawan agar terbentuk *Organizational Citizenship Behaviour* sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan optimal.

Reza Gina Sophia, 2023

**PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) (STUDI PERSEPSIONAL PADA KARYAWAN DIVISI INFRASTRUKTUR PERHUBUNGAN PT PINDAD)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

PT Pindad sebagai perusahaan BUMN strategis yang bergerak di bidang pertahanan dan komersil memiliki visi “Menjadi Top 100 perusahaan pertahanan global pada 2024 dengan menawarkan solusi produk berkualitas tinggi, melalui invasi dan kemitraan strategis.” Untuk mewujudkan visi tersebut tentunya perlu didukung dengan adanya sumber daya manusia yang mumpuni. Sebuah organisasi atau perusahaan yang sukses tentunya memerlukan karyawan yang bisa melakukan tugas di luar tanggung jawab atau yang tidak tertera pada deskripsi pekerjaan sehingga menghasilkan hasil melebihi yang diharapkan (Robbins *et al*, 2018). Perilaku karyawan ini disebut dengan perilaku kewargaorganisasian atau *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

OCB adalah sebuah sikap individu yang bisa menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan mereka sendiri, (Mullins dan Gill, 2016). Memiliki sikap saling membantu dengan sesama rekan kerja adalah salah satu contoh perilaku OCB. Berdasarkan pada uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* atau perilaku kewargaorganisasian memiliki arti perilaku karyawan dalam suatu perusahaan bisa memaksimalkan potensinya dan berkontribusi lebih pada perusahaan. OCB juga memperlihatkan adanya rasa saling tolong menolong sesama rekan kerja, menaati aturan yang tertera, mengerjakan tugas dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Pada Bulan Oktober 2022, peneliti melakukan wawancara secara langsung pada salah satu staf Divisi Infrastruktur Perhubungan PT Pindad yang menurut keterangannya bahwa karyawan sering kali mengabaikan tanggung jawabnya sehingga pekerjaan lambat untuk diselesaikan. Akibatnya perusahaan perlu menambah jam kerja karyawan dengan lembur yang otomatis mengeluarkan biaya lebih untuk membayar upah karyawan tersebut. Hal itu disebabkan kurangnya pengawasan dari atasan mengenai kinerja karyawan di lapangan. Peristiwa tersebut tentunya sangat tidak optimal dalam memaksimalkan potensi yang ada pada karyawan, sehingga pada akhirnya jika hal tersebut dibiarkan akan menghambat terhadap pencapaian visi PT Pindad.

Reza Gina Sophia, 2023

**PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) (STUDI PERSEPSIONAL PADA KARYAWAN DIVISI INFRASTRUKTUR PERHUBUNGAN PT PINDAD)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan pada Bulan September hingga Oktober 2022, peneliti menyimpulkan bahwa terdapat beberapa indikasi yang menunjukkan rendahnya perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan Divisi Infrastruktur Perhubungan PT Pindad. Berdasarkan observasi pra-penelitian, ada beberapa indikasi rendahnya perilaku OCB pada karyawan, sebagai berikut:

**Tabel 1. 1 Indikasi Rendahnya Perilaku OCB**

Sumber: Manora, dkk (2021)

No.	Indikasi Rendahnya Perilaku OCB
1	Penggunaan gawai secara pribadi selama jam kerja
2	Mengobrol di luar konteks pekerjaan saat jam kerja
3	Menggunakan komputer bukan untuk kepentingan kerja
4	Meninggalkan tempat kerja untuk keperluan pribadi yang tidak mendesak
5	Tanggung jawab yang rendah pada saat pekerjaan tidak diawasi atasan
6	Kepedulian yang rendah terhadap rekan kerja

Dapat dilihat pada tabel di atas bahwa ada beberapa perilaku yang mengindikasikan rendahnya perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan. Salah satu masalah yang ada adalah karyawan memiliki tanggung jawab yang rendah saat pekerjaan tidak diawasi atasan, hal tersebut menunjukkan sikap *conscientiousness* yang rendah (Manora dkk, 2021). Selain dari itu, permasalahan lain yang kerap terjadi adalah karyawan cenderung membuang-buang waktu dengan hal yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan seperti menggunakan ponsel untuk bermain *game*, mengobrol di luar konteks pekerjaan, menggunakan fasilitas kantor bukan untuk kepentingan kerja, meninggalkan tempat kerja dan kepedulian yang rendah terhadap rekan kerja merupakan indikasi rendahnya perilaku kewargaorganisasian atau *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan.

OCB atau perilaku kewargaorganisasian karyawan pada suatu perusahaan akan berdampak langsung pada perusahaan tersebut, misalnya keluhan konsumen mengenai lambatnya produksi pesanan yang ditujukan kepada perusahaan dan mengakibatkan rendahnya loyalitas konsumen, hal tersebut disebabkan oleh

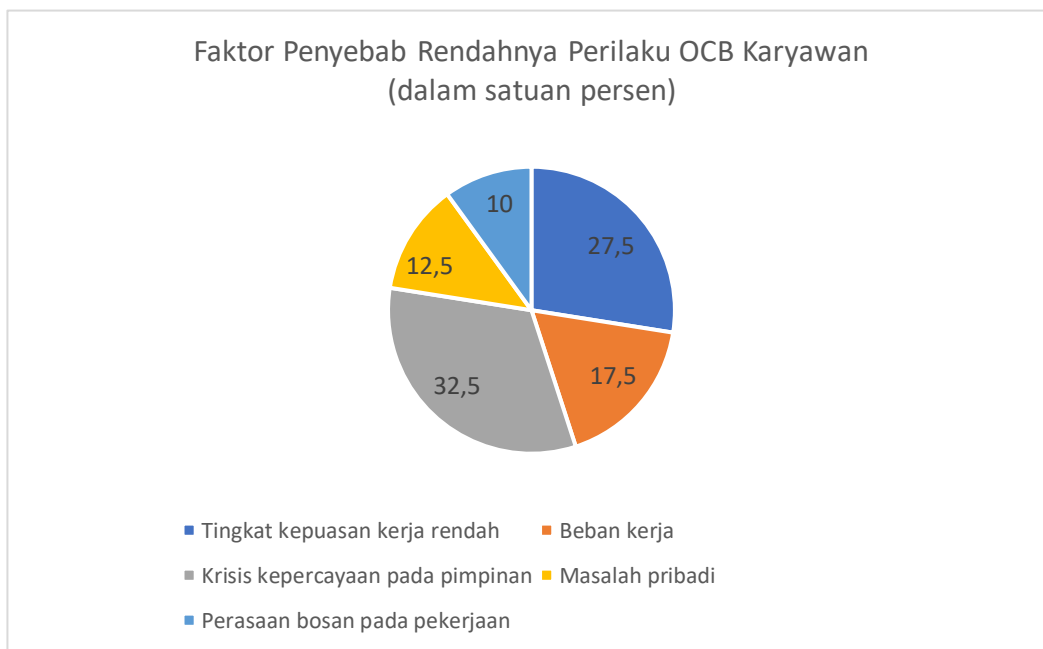
rendahnya komitmen karyawan dalam menjalankan tugas yang telah diberikan, hal tersebut diartikan bahwa karyawan tidak menunjukkan sikap *altruism* antar individu dari suatu perusahaan (Zufriyah, 2020)

Menurut Organ dalam Lestari (202), OCB disebabkan oleh dua faktor yaitu:

1. Faktor internal. Faktor ini terdapat dalam diri karyawan seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, model pegawai, motivasi, kepercayaan pada pemimpin dan lain-lain.
2. Faktor eksternal. Faktor ini terdapat di luar diri karyawan seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan atasan dan lain-lain.

Untuk bisa menyelesaikan masalah yang terurai di atas, terlebih dahulu perlu mengetahui penyebab dari rendahnya perilaku *Organizational Citizenship Behaviour*. Maka dari itu, dapat disimpulkan ada beberapa faktor yang memengaruhi perilaku OCB yaitu: tingkat kepercayaan pada pimpinan, beban kerja yang dipikul, rasa bosan pada pekerjaan, kepuasan kerja yang rendah, dan masalah pribadi yang sedang dihadapi (Lestari, 2021).

Selanjutnya, dilakukan pra-penelitian kepada 20 orang karyawan mengenai faktor penyebab rendahnya perilaku OCB dengan satu pertanyaan dan dua jawaban yang dipilih oleh karyawan. Pra-penelitian diawali dengan narasi mengenai indikasi rendahnya perilaku OCB pada karyawan yang dilanjutkan pertanyaan dan karyawan memilih dua jawaban berbeda mengenai faktor penyebab perilaku OCB. Sehingga pra-penelitian tersebut menghasilkan data sebagai berikut:



**Gambar 1. 1 Grafik Pra-Penelitian mengenai Faktor Penyebab Rendahnya OCB Karyawan**

Sumber: Kuesioner Pra-Penelitian pada Karyawan Divisi IP PT Pindad

Hasil pra-penelitian di atas memperlihatkan bahwa krisis kepercayaan terhadap pimpinan dan ketidakpuasan kerja menjadi dua faktor tertinggi. Faktor krisis kepercayaan pada pimpinan sebesar 32,5% dengan 13 kali frekuensi jawaban. Sedangkan faktor ketidakpuasan kerja sebesar 27,5% dengan 11 kali frekuensi jawaban. Faktor selanjutnya yakni beban kerja sebesar 17,5% dengan 7 kali frekuensi jawaban. Faktor keempat dan kelima yaitu masalah pribadi sebesar 12,5% dengan 5 kali frekuensi jawaban dan perasaan bosan pada pekerjaan sebesar 10% dengan 4 kali frekuensi jawaban.

Berdasarkan pra-penelitian di atas krisis kepercayaan kepada pimpinan menjadi faktor paling tinggi yang menyebabkan rendahnya perilaku OCB karyawan. Hal tersebut bisa merupakan gaya kepemimpinan atau cara pemimpin dalam memimpin perusahaan kurang disenangi oleh karyawan. Sementara itu, faktor lain yang paling berpengaruh pada rendahnya OCB karyawan yaitu kepuasan kerja. Ini berarti Kepuasan kerja menjadi salah satu indikator tercapainya OCB karyawan dalam suatu organisasi. Sesuai dengan penelitian dari Nurafia dan Rahman (2019) bahwa Kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB.

Reza Gina Sophia, 2023

**PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) (STUDI PERSEPSIONAL PADA KARYAWAN DIVISI INFRASTRUKTUR PERHUBUNGAN PT PINDAD)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Gaya kepemimpinan adalah hal penting dalam suatu organisasi, karena hal ini menentukan kebijakan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap karyawan sehingga perilaku karyawan merupakan cerminan dari perilaku pemimpin (Amir, 2019). Selain dari itu, kepuasan kerja yang rendah bisa disebabkan oleh tidak terpenuhinya harapan karyawan oleh perusahaan sehingga pekerjaan tidak akan dilaksanakan dengan baik dan akan menimbulkan masalah yang mengakibatkan performa kerja karyawan menurun (Harahap dan Hazmanan, 2019).

Setelah melakukan pra-penelitian dilanjutkan dengan wawancara bersama salah satu staf Divisi Infrastruktur Perhubungan PT Pindad mengenai jawaban yang telah uraikan di atas. Karena dua jawaban teratas adalah krisis kepercayaan terhadap pimpinan dan kepuasan kerja yang rendah, kemudian peneliti bertanya mengenai kriteria pemimpin yang diharapkan oleh karyawan dan kepuasan kerja seperti apa yang diharapkan. Beliau menjelaskan bahwa pemimpin yang diharapkan adalah pemimpin yang mendengarkan, peduli dengan semua lapisan karyawan, bisa mengajak, dan dekat dengan karyawan. Kepuasan kerja yang diharapkan yaitu pendampingan dari atasan yang baik dan kesempatan promosi jabatan bagi semua orang yang berkompeten. Selain dari itu, beban pekerjaan yang diserahkan pada karyawan juga harus sesuai dengan latar belakang Pendidikan atau pengalaman kerja agar pekerjaan dapat dikerjakan dengan baik.

Sikap pemimpin yang diharapkan oleh karyawan adalah pemimpin yang mendengarkan, peduli, dan memberi perhatian lebih adalah salah satu gaya kepemimpinan yang melayani atau *Servant Leadership* (Maxwell, 2018). *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap OCB karyawan, sehingga gaya kepemimpinan *Servant Leadership* menjadi faktor yang penting dalam mencapai perilaku Kewargaorganisasian atau OCB Karyawan (Amir, 2019). Selain dari itu, Kepuasan kerja juga menjadi faktor yang penting dalam mempertahankan perilaku kewargaorganisasian atau OCB karyawan karena karyawan merupakan aset yang berharga dalam perusahaan (Dessler *et al*, 2014).

Sesuai dengan penelitian sebelumnya, Manora, dkk. (2021) dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh signifikan

terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan. Selain dari itu, penelitian Zufriyah, Deniyati (2020) dengan hasil yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Maka, berdasarkan uraian dan permasalahan yang tertera di atas serta hasil dari penelitian terdahulu (Manora, 2021 dan Zufriyah, 2020), peneliti tertarik untuk meneliti “Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*” (Studi pada Karyawan Divisi Infrastruktur Perhubungan PT Pindad).

## **1.2. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana gambaran *Servant Leadership*, tingkat Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behaviour* Karyawan Divisi Infrastruktur Perhubungan PT Pindad?
2. Bagaimana Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan Divisi Infrastruktur Perhubungan PT Pindad?
3. Bagaimana Pengaruh tingkat Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan Divisi Infrastruktur Perhubungan PT Pindad?
4. Bagaimana Pengaruh *Servant Leadership* dan tingkat Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan Divisi Infrastruktur Perhubungan PT Pindad?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui gambaran *Servant Leadership*, tingkat Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behaviour* Karyawan di Divisi Infrastruktur Perhubungan PT Pindad.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan di Divisi Infrastruktur PT Pindad.
3. Untuk mengetahui pengaruh tingkat Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan di Divisi Infrastruktur PT Pindad.

4. Untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* dan tingkat Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan di Divisi Infrastruktur PT Pindad.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1. Secara Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya terutama yang berhubungan dengan *leadership*, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behaviour*. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah khazanah pada teori ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.

##### **1.4.2. Secara Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu bahan informasi bagi PT Pindad untuk meningkatkan perilaku Kewargaorganisasian atau *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan melalui gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dan kepuasan kerja.