

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Era globalisasi yang selalu ditandai dengan terjadinya perubahan-perubahan pesat pada kondisi ekonomi secara keseluruhan, telah menuntut organisasi agar bisa secara responsif menanggapi perubahan-perubahan yang terjadi. Perubahan eksternal semestinya juga diikuti oleh perubahan internal organisasi, agar dapat beradaptasi terhadap lingkungannya. Era globalisasi saat ini menuntut kinerja organisasi yang tinggi untuk dapat bertahan hidup di tengah-tengah persaingan yang sangat ketat antar organisasi. Perlu dilakukan perubahan internal organisasi untuk mengimbangi perubahan eksternal yang sedang berlangsung. Usaha perubahan organisasi yang membutuhkan partisipasi dari semua karyawan itu akan tercapai bila ada kemauan dari masing-masing individu karyawan untuk berperan sebagai agen perubahan, tidak hanya sekedar mengandalkan kemampuannya saja. Kemampuan tanpa didukung dengan kemauan, tidak akan menghasilkan peningkatan apapun.

Kemauan karyawan untuk berpartisipasi dalam organisasi, biasanya tergantung pada tujuan yang ingin diraihinya dengan bergabung dalam organisasi yang bersangkutan. Kemauan karyawan untuk memberikan sumbangan kepada tempat kerjanya sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam memenuhi tujuan dan harapan-harapan karyawannya. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus

mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB).

Bateman & Organ (1983, dalam Jahangir *et al.*, 2004) mengatakan bahwa penelitian OCB saat ini telah luas sejak diperkenalkan hampir dua puluh tahun yang lalu. Organisasi yang sukses memiliki karyawan yang melampaui pekerjaan formal dan tanggung jawab mereka, bebas memberikan waktu dan energi mereka untuk sukses di pekerjaan yang ditugaskan.

Penelitian mengatakan bahwa yang dapat mempengaruhi OCB adalah *Leader-Member Exchange* (LMX) (Kandan dan Ali, 2008). Menurut Erdogan *et al.*, (2002), dasar pemikiran teori LMX adalah bahwa di dalam unit kerja, supervisor mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya (Vibriwati, 2005). Beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan langsung antara LMX dengan kepuasan kerja (Pillai *et al.*, 1999; Sherony dan Green, 2002; Manogran *et al.*, 1994; Erdogan *et al.*, 2002, dalam Vibriwati, 2005) maupun LMX dengan komitmen organisasional (Manogran *et al.*, 1994; Erdogan *et al.*, 2002, dalam Vibriwati, 2005).

Karyawan merupakan aset yang penting yang dimiliki oleh setiap perusahaan. Karyawan yang puas akan memberikan kontribusi yang baik pula bagi perusahaan. Mereka akan setia pada

perusahaan tempat mereka bekerja. Sedangkan karyawan yang merasa tidak puas akan memberikan hasil yang berkebalikan. Kinerja mereka akan menjadi buruk. Kepuasan kerja seharusnya merupakan penentu utama dari OCB. Karyawan yang puas akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka (Vibriwati, 2005).

Sebagai tambahan, orang – orang terlibat dalam berbagai jenis perilaku dalam tujuan organisasi. OCB mengacu pada perilaku bahwa individu tidak diharapkan untuk melakukan pekerjaan sebagai tugas mereka, yaitu perilaku yang melampaui dan di luar kewajiban–kewajiban yang diharapkan (Kandan dan Ali, 2008).

Komitmen organisasi merupakan isu penting di lingkungan bisnis saat ini yang bergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki (tenaga kerja yang berpengetahuan) untuk memberi mereka keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan bisa merespon, beradaptasi, atau berubah untuk mengimbangi kemajuan teknologi yang cepat, kemajuan pendidikan, keragaman tenaga kerja, restrukturisasi organisasi, dan cara-cara baru dalam melakukan bisnis (Leow dan Khong, 2009).

Isu topik penelitian ini memiliki kepentingan karena penelitian ini dapat digunakan untuk membuktikan atau mendukung penelitian-penelitian terdahulu yang sejenis dengan penelitian ini dan juga dapat memberikan kontribusi bagi penelitian selanjutnya. Dalam penelitian ini, peneliti akan meneliti tentang pengaruh *leader-member exchange* terhadap

*organizational citizenship behaviors* dengan komitmen organisasional dan kepuasan kerja sebagai mediator di PT. X.

PT. X adalah perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur. PT. X merupakan perusahaan multinasional yang memproduksi kertas yang bermarkas di Surabaya, Indonesia. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1976. Perusahaan ini menghasilkan produk dari bahan kertas dan *duplex* mulai dari gulungan kertas tisu (tisu wajah dan tisu kamar mandi), handuk kertas, dan barang-barang lain yang terbuat dari kertas (kertas untuk menulis dan percetakan), juga bahan-bahan kimia lainnya (soda api, *natrium chlorida*, dan *asam chlorida*). Jumlah karyawan yang dimiliki sekitar 1500 orang karyawan, yang tersebar dalam beberapa divisi/bagian.

Karena jumlah karyawan yang sangat banyak, maka perusahaan dihadapkan pada beberapa masalah mengenai karyawan yang beragam, diantaranya yaitu masalah perilaku mereka di tempat kerja (*organizational citizenship behaviors*). Ada beberapa karyawan yang menurut pihak perusahaan tidak dapat diajak bekerja sama, mereka seringkali bekerja secara individual; ada juga yang terlalu tertutup dan susah berinteraksi dengan karyawan lain dan juga dengan pimpinannya. Peneliti melakukan penelitian ini dengan cara bertanya secara langsung kepada para karyawan. Untuk masalah kepuasan kerja, ada karyawan yang puas dengan yang ia dapatkan dari perusahaan, tetapi ada pula karyawan yang merasa tidak puas. Peneliti juga ingin menganalisis apakah semua masalah yang terjadi di perusahaan ini, ada kaitannya dengan komitmen individual (karyawan) terhadap perusahaan.

Oleh karena itu, peneliti memilih PT. X sebagai tempat penelitian ini.

### **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Apakah *Leader–Member Exchange* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja di PT.X?
2. Apakah *Leader–Member Exchange* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional di PT. X?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* di PT. X?
4. Apakah Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* di PT. X?
5. Apakah Komitmen Organisasional memediasi pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* di PT. X?
6. Apakah Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* di PT. X?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai meliputi:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Leader–Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja di PT. X.

2. Untuk menganalisis pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap Komitmen Organisasional di PT. X.
3. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* di PT. X.
4. Untuk menganalisis pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* di PT. X.
5. Untuk menganalisis pengaruh Komitmen Organisasional sebagai mediator pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* di PT. X.
6. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja sebagai mediator pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* di PT. X.

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

Penelitian ini memberikan manfaat, sebagai berikut:

- 1.4.1. Manfaat Akademik
  - a. Memberi sumbangan kepada ilmu pengetahuan khususnya mengenai hubungan antara *Leader-Member Exchange*, *Organizational Citizenship Behavior*, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja.
  - b. Sebagai referensi bagi mahasiswa yang akan mengadakan penelitian dengan topik sejenis.
- 1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan untuk perusahaan-perusahaan ketika mengatasi masalah karyawannya terutama dalam hal hubungan *leader-*

*member exchange, organizational citizenship behaviors*, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Untuk memberikan paparan hasil penelitian yang terarah dan sistematis, maka dalam penulisan skripsi ini digunakan sistematika sebagai berikut:

Bab 1 : Pendahuluan

Bab ini terdiri dari latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab 2 : Tinjauan Kepustakaan

Bab ini terdiri dari penelitian terdahulu, dan landasan teori untuk *leader-member exchange, organizational citizenship behavior*, komitmen organisasional, kepuasan kerja, kerangka teoritis dan perumusan hipotesis, dan model penelitian.

Bab 3 : Metode Penelitian

Bab ini terdiri dari desain penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional variabel, jenis dan sumber data, teknik dan pengukuran data, alat dan metode pengumpulan data, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, teknik analisis data, uji validitas dan reliabilitas, uji kesesuaian model, uji asumsi klasik, dan pengujian hipotesis.

Bab 4 : Analisis dan Pembahasan

Bab ini terdiri dari gambaran umum perusahaan, karakteristik responden, deskripsi data, pengujian hipotesis, dan pembahasan.

## Bab 5 : Simpulan dan Saran

Bab ini memuat simpulan dari hasil pembahasan serta uraian yang ada di dalam Bab 4 dan pada akhirnya dibuat saran-saran yang dapat berguna bagi penyelesaian permasalahan yang ada.