

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Seiring persaingan baru di abad 21 yang merupakan perpaduan antara revolusi di bidang teknologi dengan fenomena globalisasi, membutuhkan respon strategik dari manajemen puncak (Prasetio, 2000). Keberhasilan manajer puncak dalam memainkan peran barunya tersebut sangat ditentukan tidak saja oleh kemampuan manajerial tapi juga gaya kepemimpinannya. Kepemimpinan sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi harus mampu menyikapi perkembangan zaman dalam dunia bisnis. Seiring dengan tujuan perubahan teknologi dan meningkatnya persaingan internasional yang menuntut kesiapan pemimpin, model kepemimpinan mutakhir seperti kepemimpinan transformasional yang berfokus pada transformasi organisasi, akan memainkan peranan yang penting bagi setiap organisasi.

Kepemimpinan transformasional diyakini memiliki pengaruh terhadap perusahaan dalam bentuk non keuangan seperti kepuasan kerja dan kinerja pegawai. *Learning and Growth* sebagai salah satu perspektif non keuangan dari *Balanced Scorecard* memiliki komponen-komponen pengukuran yang erat dengan pengukuran produktivitas personel dan komitmen pegawai yang dalam penelitian sebelumnya disebutkan dipengaruhi oleh kepemimpinan

perspektif *Learning and Growth* diantaranya meliputi kepuasan kerja karyawan, produktivitas karyawan, retensi karyawan, kemampuan sistem informasi, motivasi, pemberdayaan, dan keserasian (Denton dan White, 2000).

Kepemimpinan transformasional mempunyai dampak yang sangat baik dalam perkembangan organisasi karena gaya kepemimpinan ini membuat dan memotivasi bawahannya untuk berbuat lebih dari yang diharapkan. Dalam hal ini, pemimpin transformasional berusaha mencapai tujuan dengan cara meningkatkan ketertarikan anggotanya terhadap organisasi sehingga anggota kelompok yang termotivasi, mereka menjadi percaya, kagum, hormat, dan setia kepada pemimpinnya. Tingkat usaha extra bawahan mungkin disebabkan oleh komitmen mereka pada pemimpin, motivasi kerja dari dalam diri mereka, tingkat perkembangan mereka atau merasa memiliki misi sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih mandiri.

Karyawan yang sudah memiliki komitmen kemungkinan besar akan bertingkah sesuai dengan nilai-nilai dan norma-norma yang ada didalam suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Untuk itu perilaku menyimpang harus dicegah.

Era globalisasi yang selalu ditandai dengan terjadinya perubahan-perubahan pesat pada kondisi ekonomi secara keseluruhan, telah menyebabkan munculnya sejumlah tuntutan yang tidak bisa ditawar bagi para pelaku ekonomi maupun industri. Salah satu tuntutan tersebut adalah bagaimana organisasi bisa secara responsif menanggapi perubahan-perubahan yang terjadi. Perubahan eksternal

beradaptasi terhadap lingkungannya. Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor terpenting dalam usaha pencapaian keberhasilan semacam ini.

Seiring dengan berbagai faktor yang mempengaruhi organisasi pada saat ini, maka ada beberapa hal yang tidak kalah pentingnya adalah penyesuaian terhadap pergeseran paradigma bisnis baru dalam era perubahan. Paradigma baru yang melandasi kualitas sumber daya manusia tersebut meliputi : sikap proaktif, kecepatan dan *responsivitas*, saling ketergantungan antar mitra usaha, penekanan pada lingkungan yang kompetitif, kepemimpinan yang efektif dan fleksibilitas, kreativitas dan inovasi (Ancok, 1997)

Dewasa ini kinerja suatu organisasi diukur melalui tiga pendekatan dasar yaitu keuntungan yang diperoleh, SDM (sumber daya manusia) , dan lingkungan atau tempat kerja. Organisasi dinilai tidak hanya dari segi finansialnya saja, tetapi juga dari segi sosial dan lingkungan dimana organisasi tersebut berada (Sedyono, 2003). Dari tiga pendekatan dasar tersebut, faktor SDM (*Human Resources*) merupakan faktor yang perlu mendapatkan perhatian yang serius dari organisasi atau perusahaan, yaitu bagaimana faktor SDM (sumber daya manusia) sangat penting artinya dalam kelangsungan eksistensi sebuah organisasi atau perusahaan dalam menghadapi era globalisasi pasar bebas yang penuh dengan persaingan yang ketat dengan tuntutan efisiensi dan efektivitas.

Ulrich (1997) menegaskan bahwa pada masa sekarang ini hanya ada satu landasan keberhasilan untuk keunggulan bersaing yang kompetitif bagi perusahaan yaitu bagaimana mengelola faktor manusia dalam perusahaan itu

Manusia dalam hal ini adalah karyawan, karyawan merupakan aset yang paling berharga dan menguntungkan perusahaan dalam waktu jangka panjang, karena itu perusahaan perlu memberikan perhatian yang lebih kepada karyawannya guna menghindari *Human error*. Ulrich (1997) mengatakan bahwa kunci sukses sebuah perubahan adalah pada sumber daya manusia yaitu sebagai inisiator dan agen perubahan terus-menerus, pembentuk proses serta budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi. Sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi memiliki keanekaragaman yang cukup tinggi. Dengan *diversity* yang cukup besar tersebut berarti kemampuan sebagai “ *agent of change* “ juga akan berbeda-beda. Namun demikian, usaha perubahan organisasi yang membutuhkan partisipasi dari semua karyawan itu akan tercapai bila juga 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 apa yang ingin diraihinya dengan bergabung dalam organisasi bersangkutan. Kontribusi karyawan terhadap organisasi akan semakin tinggi bila organisasi dapat memberikan apa yang menjadi keinginan karyawan. Dengan kata lain, kemauan karyawan untuk memberikan sumbangan kepada tempat kerjanya sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam memenuhi tujuan dan harapan karyawan.

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. Kinerja yang baik menuntut “ Perilaku sesuai “ karyawan yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in role*, tetapi juga perilaku *extra role* atau disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Perilaku ini (*OCB*) cenderung melihat seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial yang lebih baik. Terlebih lagi untuk melakukan segala sesuatu yang baik manusia tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan dirinya. Misalnya seseorang mau membantu orang lain jika ada imbalan tertentu. Jika karyawan dalam *Organizational Citizenship Behavior*, maka usaha untuk mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya.

Borman dkk, (1993) mengatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat meningkatkan kinerja organisasi (*Organizational Performance*) karena perilaku ini merupakan “Pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya pemalihan

Penelitian ini *me-review* atau mereplikasi penelitian yang dilakukan oleh Romdoni (2005). Peneliti kemudian mencoba mengangkat “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan *Psychological Empowerment* Sebagai Variabel Moderasi**”. Penelitian ini akan mencoba mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan perusahaan yang diterapkan terhadap karyawan di PT.KIHO BALI KORIN Yogyakarta.

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, secara rinci penelitian ingin merumuskan permasalahan :

1. ***Apakah *Psychological Empowerment* memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan Transaksional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?***
2. ***Apakah *Psychological Empowerment* memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?***

#### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menguji pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimoderasi oleh *Psychological Empowerment*.

2. Menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimoderasi oleh *Psychological Empowerment*.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **Manfaat Penelitian**

Bagi para praktisi, khususnya pemimpin organisasi atau industri, hasil penelitian ini di harapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi untuk memahami pentingnya karakter perilaku seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi kinerja bawahannya khususnya *Organizational Citizenship Behavior* bawahan dan dapat memahami bahwa variabel *Psychological Empowerment* dapat memoderasi hubungan antara kedua jenis kepemimpinan tersebut diatas dengan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan.

Hasil penelitian ini diharapkan juga untuk dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi penelitian mendatang yang berkaitan dengan perilaku pemimpin dan *Organizational Citizenship Behavior*, dan penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat untuk mengembangkan teori tentang pengaruh kepemimpinan dengan peran pemimpin dalam organisasi.