

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era modern sekarang ini, menimbulkan perubahan-perubahan pada kondisi ekonomi, yaitu persaingan antar perusahaan semakin meningkat dan menciptakan suatu tuntutan bagi para pelaku ekonomi atau industri untuk bersaing secara kompetitif. Setiap organisasi dituntut untuk dapat menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi secara responsif, dan dapat menyeimbangkan perubahan eksternal organisasi dengan perubahan internalnya sehingga organisasi tetap dapat beradaptasi dengan lingkungannya. Dalam hal ini faktor terpenting dan modal utama dalam keberhasilan perusahaan adalah komponen SDM atau tenaga kerja yang potensinya perlu ditingkatkan dan dikelola dengan baik agar mampu bersaing dalam persaingan global. Sumber daya manusia merupakan penggerak utama dalam suatu organisasi. Kualitas sumber daya manusia sebuah organisasi merupakan salah satu faktor utama yang menggambarkan baik atau buruknya suatu organisasi. Jika sumber daya manusianya lemah, maka perkembangan organisasinya dapat terhambat dan produktivitasnya menjadi terbatas sehingga organisasi tidak mampu bersaing, baik dalam skala lokal, regional maupun global. Hal tersebut didasarkan pada alasan meskipun sebuah perusahaan memiliki teknologi yang canggih dan modal yang besar, namun jika sumber daya manusianya tidak profesional dalam mengelolanya maka hal tersebut tidak akan berarti apapun (Fitriastuti, 2018).

Usaha perusahaan dalam mencapai tujuan sangat membutuhkan kontribusi manusia yang menjadi anggota di dalam perusahaan. Aktivitas

perusahaan tidak akan berjalan tanpa adanya keterlibatan unsur manusia yang ada didalamnya. Tercapainya tujuan perusahaan tidak tergantung pada peralatan modern, sarana maupun prasarana saja, tetapi lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut (Daniati, 2018).

Menurut Hasibuan (2017) sumber daya manusia yang berkualitas dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dan hasil kinerja yang baik secara kelompok maupun individu. Perkembangan dan keberhasilan perusahaan dapat dipengaruhi oleh kinerja para karyawannya, maka untuk mendukung perkembangan perusahaan setiap karyawan dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi. Semakin baik kualitas kinerja karyawan maka semakin baik pula pencapaian hasil kerjanya.

Strategi perusahaan dalam upaya memaksimalkan dan meningkatkan kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari pencapaian hasil kerjanya, perlu juga memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior*. Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut maka perusahaan akan mengetahui dan memahami kebutuhan serta keinginan para karyawannya, sehingga para karyawan akan merasa lebih puas dan dapat melaksanakan pekerjaannya secara optimal (Hasanah, 2020).

Pada Swalayan Surya Mart Jalan Soekarno Hatta Ponorogo kinerja karyawannya sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior*. Dalam perusahaan sumber daya manusia menjadi aspek penting, oleh karena itu pihak perusahaan bertanggungjawab atas kehidupan di lingkungan

kerja dan mengarahkan karyawannya untuk terlibat secara optimal untuk kemajuan perusahaan.

Kepemimpinan adalah kemampuan dalam mempengaruhi pihak lain melalui komunikasi langsung atau tidak langsung untuk menggerakkan seseorang agar muncul pengertian, kesadaran dan senang hati mengikuti perintah pemimpinnya (Sutisna, 2011). Kepemimpinan berkaitan dengan iklim kerja dan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jika kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dihadapi dalam organisasi, maka akan membuat iklim kerja menjadi kondusif, dan pada akhirnya akan memberi motivasi tinggi bagi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam mencapai target kerja. Peran pemimpin tidak hanya mengarah pada organisasi yang kuat dengan permasalahan dan solusi yang diketahui, tetapi peran kepemimpinan lebih mengarah pada perubahan dalam perubahan yang terus menerus dan tidak menentu (Kadek, 2016).

Kepemimpinan transformasional dianggap sesuai dari sekian banyak gaya kepemimpinan yang ada. Menurut Bass (Yukl, 2010), Kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut atau bawahan merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin transformasional mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan (Kartono, 2019).

Selain faktor kepemimpinan transformasional, peningkatan kinerja karyawan di Swalayan Surya Mart Jalan Soekarno Hatta Ponorogo dapat dipengaruhi oleh tinggi rendahnya komitmen organisasional seorang karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja tersebut. Menurut Triatna (2015) komitmen dalam organisasi merupakan suatu kadar kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang dicirikan oleh keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, berbuat yang terbaik untuk organisasi, dan selalu menjaga nama baik organisasi. Organisasi yang mendukung kesejahteraan karayawannya maka akan memiliki loyalitas yang lebih tinggi, sedangkan karyawan dengan komuitmen yang tinggi maka akan memeiliki semangat kinerja yang tinggi pula. Menurut Samad (2010) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karenakan jika seorang karyawan telah memihak terhadap perusahaan tersebut maka akan langsung berdampak pada kenyamanan dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang baik.

Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan juga dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* antar karyawan. Menurut Kurniawan (2015) karyawan yang baik cenderung menampilkan *organizational citizenship behavior* dilingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan berubah menjadi lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak *organizational citizenship behavior* maka akan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Menurut Setyawan (2017) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan kinerja. OCB secara langsung mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja (performance) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (Wilson, 2012). Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan untuk perusahaan yang dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Kinerja yang tinggi dapat dipengaruhi dari sumber daya yang berkualitas. Untuk mendukung sumber daya manusia yang berkualitas dan kinerja yang tinggi dapat dimulai dari setiap individu karyawan perusahaan. Seseorang yang memiliki perilaku yang baik pasti akan berusaha dengan sekuat tenaga melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan (Lestari, 2018).

Pihak Swalayan Surya tentunya mengharapkan para karyawan memiliki kinerja yang baik dan berkomitmen terhadap perusahaan, karena dengan komitmen yang tinggi maka para karyawan akan berkeinginan untuk bekerja secara maksimal. Komitmen yang tinggi dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan di Swalayan Surya. Kedua hal tersebut akan tercapai jika pemimpin perusahaan berperan serta didalamnya, sehingga kinerja yang dihasilkan sesuai dengan tujuan dan harapan organisasi atau perusahaan. Pernyataan tersebut juga dibuktikan pada penelitian terdahulu oleh (Albert Kurniawan, 2016) di PT X Bandung, dimana berdasarkan penelitiannya menunjukkan bahwa adanya komitmen organisasional yang tinggi dapat berpengaruh pada *organizational citizenship behavior*.

Swalayan Surya Mart Jalan Soekarno Hatta Ponorogo merupakan salah satu swalayan besar di Ponorogo dan salah satu Badan Usaha Milik Muhammadiyah (BUMM) yang ada di kota Ponorogo. Swalayan yang berdiri pada tahun 1999 ini berlokasi di Jalan Soekarno Hatta Ponorogo, lokasi strategis

karena berada di jantung Kota Ponorogo. Swalayan Surya merupakan sebuah usaha perdagangan yang menyediakan beragam jenis produk, seperti makanan dan minuman, peralatan dan kebutuhan rumah tangga hingga aksesoris. Banyak pesaing yang berdiri sama seperti swalayan Surya Mart dengan menjual produk-produk sejenis. Dengan banyaknya pesaing saat ini perlu adanya strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja para karyawan. Untuk menggerakkan karyawan agar dapat bekerja sesuai yang dikehendaki oleh pemimpin dari perusahaan, maka perlu dipahami kebutuhan karyawan yang bekerja di dalam perusahaan tersebut. Dengan pemenuhan kebutuhan dapat menentukan perilaku seseorang untuk bekerja, atau dengan dapat dikatakan bahwa perilaku karyawan merupakan cerminan yang paling sederhana dari wujud kepemimpinan yang baik. Kepemimpinan yang dapat mempengaruhi karyawan berkaitan dengan memberikan perhatian, dorongan dan arahan atau motivasi kinerja bagaimana cara mendorong gairah kerja para karyawan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan kemampuan dan ketrampilan secara maksimal untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan akan merasa bahwa perusahaan dapat memenuhi kebutuhan dan merasa beruntung menjadi bagian dari perusahaan sehingga akan lebih berkomitmen terhadap perusahaan tempatnya bekerja dan merasa rugi jika meninggalkan perusahaan. Secara langsung komitmen yang tinggi akan meningkatkan sikap sukarela dalam bekerja ekstra, patuh pada prosedur perusahaan dan berperilaku baik antar karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan bagian SDM Swalayan Surya, mengatakan bahwa kinerja karyawan pada Swalayan Surya

masih kurang optimal. Hal ini dapat dibuktikan bahwa terdapat permasalahan terkait dengan kepemimpinan. Pimpinan Swalayan Surya masih bersikap egois, tidak mau bersikap kooperatif, tidak mau berkorban, dan tidak mau memberikan dorongan untuk memberi semangat kerja pada karyawannya. Kepemimpinan yang tidak efektif dan kurang memerhatikan karyawannya sehingga menyebabkan kinerja karyawan tidak maksimal.

Permasalahan lain yang ada di Swalayan Surya yaitu terdapat karyawan yang datang bekerja tidak tepat waktu, sering bolos meninggalkan pekerjaan atau melakukan ijin dengan alasan yang bermacam-macam, keluar secara tiba-tiba dari perusahaan dan melakukan pelanggaran lainnya pada tingkatan ringan, sedang hingga berat. Dalam menyikapi permasalahan tersebut pihak Swalayan Surya biasanya akan memberikan teguran kepada karyawan dan memberikan surat peringatan jika pelanggarannya masuk dalam kategori berat. Oleh karena itu kinerja karyawan perlu ditingkatkan lagi agar mampu bertahan menghadapi persaingan. Cara meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan memperhatikan faktor internal atau eksternal perusahaan.

Semua faktor-faktor ataupun variabel yang digunakan dalam penelitian sebelumnya belum tentu dapat secara optimal meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian kembali pada ketiga faktor yaitu kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* untuk membuktikan ketiga faktor tersebut benar-benar dapat meningkatkan kinerja karyawan secara optimal pada Swalayan Surya Mart Jalan Soekarno Hatta Ponorogo. Hal ini juga dilakukan untuk mengetahui kebutuhan para karyawan, mengingat informasi dapat digunakan sebagai suatu

masukannya untuk memperbaiki kegiatan organisasi khususnya pada swalayan Surya Mart.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizensip Behavior* Terhadap Kinerja karyawan di Swalayan Surya Mart Jalan Soekarno Hatta Ponorogo”**.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Swalayan Surya Mart Jalan Soekarno Hatta Ponorogo?
2. Apakah komitmen organisasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Swalayan Surya Mart Jalan Soekarno Hatta Ponorogo?
3. Apakah *organizational citizenship behavior* secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Swalayan Surya Mart Jalan Soekarno Hatta Ponorogo?
4. Apakah kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Swalayan Surya Mart Jalan Soekarno Hatta Ponorogo?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan penelitian pada penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Swalayan Surya Mart Jalan Soekarno Hatta Ponorogo.
2. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Swalayan Surya Mart Jalan Soekarno Hatta Ponorogo.
3. Untuk mengetahui apakah *organizational citizenship behavior* secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Swalayan Surya Mart Jalan Soekarno Hatta Ponorogo.
4. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Swalayan Surya Mart Jalan Soekarno Hatta Ponorogo.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1 Bagi Peneliti**

Penelitian ini menjadi kesempatan yang baik untuk dapat menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama menjalani proses perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi di lapangan dan dapat menambah wawasan pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya dalam masalah pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4.2 Bagi Swalayan Surya Mart Jalan Soekarno Hatta Ponorogo**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan atau tolak ukur dalam meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan potensi pada setiap karyawan melalui kepemimpinan, *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional.

#### **1.4.3 Bagi Pembaca**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dalam melakukan kajian atau penelitian dengan pokok permasalahan yang sama, serta sebagai bahan masukan dan referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan langsung dengan penelitian ini.

#### **1.4.4 Bagi Peneliti Selanjutnya**

Hasil penelitian diharapkan berguna sebagai bahan bacaan dan literature untuk menambah pengetahuan bagi penelitian selanjutnya.

