

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor penting utama dalam organisasi. Di era globalisasi sekarang ini, persaingan perusahaan semakin tinggi dan ketat apalagi Indonesia telah masuk ke dalam pasar bebas atau yang sering kita dengar dengan istilah Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). Sumber daya manusia merupakan elemen utama dari sebuah organisasi atau perusahaan yang sangat berperan dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia dengan baik merupakan suatu keharusan dalam sebuah perusahaan karena perusahaan yang memiliki SDM yang baik dapat bersaing dengan perusahaan yang lebih maju. Masuknya pasar bebas di Indonesia, kompetisi tidak hanya terjadi di dalam negeri tetapi juga di luar negeri, oleh karena itu perusahaan harus menentukan strategi dan menetapkan sistem manajemennya khususnya dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Keberhasilan dan keefektivan dalam mencapai visi, misi dan tujuan suatu organisasi juga tidak terlepas oleh peran seorang pemimpin dalam suatu organisasi tersebut. Keberhasilan seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinannya akan menimbulkan suatu gaya kepemimpinan yang efektif. Seorang pemimpin juga perlu memperhatikan gaya kepemimpinan dalam proses mempengaruhi, mengarahkan setiap anggota bawahannya serta

mengkoordinasikan tujuan bawahannya dan tujuan organisasinya agar keduanya dapat tercapai dengan baik. Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi kerja para karyawan.

Robbins dan Judge (2009) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kartono (2005) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi akan sangat mempengaruhi kepuasan karyawannya dalam bekerja di organisasi tersebut. Penelitian terdahulu M.L Voon (2011) yang berjudul *The Influence of Leadership Styles on Employees Job Satisfaction in Public Sector Organization in Malaysia* bahwa hasil penelitian tersebut terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja studikamus pada sektor publik organisasi di Malaysia.

Selain gaya kepemimpinan keberhasilan suatu organisasi juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan. Ketika seseorang merasa puas dengan kerjanya karyawan tersebut akan memberikan kinerja dan produktivitas yang baik dan positif bagi perusahaan. Kepuasan kerja diartikan sebagai tanggapan emosional seseorang terhadap aspek-aspek di dalam atau keseluruhan pekerjaannya (Nawawi ,2003). Keadaan emosional atau sikap seseorang tersebut akan diperlihatkan dalam bentuk tanggung jawab, perhatian, serta perkembangan kerjanya.

Salah satu faktor penentu kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan yaitu *turn over* . Tantangan terbesar dalam perusahaan yaitu ketika memiliki tingkat *turn over* yang tinggi. Kita lihat bahwa karyawan yang tidak merasa puas dengan kerjanya akan melakukan pengunduran diri dari perusahaan. Ini dapat memberikan dampak negatif bagi perusahaan. Perusahaan membutuhkan waktu dan biaya untuk kembali mencari karyawan yang baru, tentunya ini berkaitan dengan keefektivitasan dan efisiensi perusahaan.

Robbins dan Judge (2009) kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan negatif tentang pekerjaan tersebut. Gaya kepemimpinan yang baik dan kepuasan karyawan akan menghasilkan kinerja yang baik pula dari karyawan untuk perusahaan. Kinerja yang baik menuntut perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini tidak hanya perilaku *in-role* tetapi juga *extra-role*. Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB ini dapat timbul oleh berbagai faktor dalam organisasi salah satunya yaitu kepuasan kerja (Robbins dan Judge, 2009).

Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan hal yang mungkin di luar tugasnya. Untuk mencapai keunggulannya, organisasi 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.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku anggota organisasi sehingga dia dapat disebut sebagai anggota yang baik (Sloat,1999). Perilaku ini cenderung melihat seseorang sebagai makhluk sosial, dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri.

Seseorang yang memiliki rasa puas terhadap kepemimpinan pemimpinnya dan memiliki rasa kepuasan kerja akan menimbulkan rasa memiliki suatu organisasi. Hal ini akan tampak melalui kesediaan mereka dalam bekerja melebihi dari sesuatu yang diharapkan untuk memajukan organisasinya. Selain itu juga, sikap yang lain muncul ikut memperhatikan perkembangan organisasi dan seseorang tersebut memiliki keinginan yang kuat untuk tetap mempertahankan keberadaannya dalam organisasi tersebut. Hal ini yang membuat mereka bergabung dalam waktu yang lama dalam organisasi tersebut. Perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan yang dapat berpengaruh pada kepuasan kerja sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara yang menyediakan, mengatur dan mengurus jasa angkutan kereta api di Indonesia.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional III.2 Tanjung Karang adalah satuan organisasi di lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang

bergerak dibidang jasa transportasi perkeretaapian dan beroperasi di wilayah Lampung Bandar Lampung.

PT Kereta Api bertujuan meningkatkan pelayanan, meningkatkan keselamatan dan keamanan penumpang serta meningkatkan pendapatan perusahaan sehingga terwujudnya kereta api sebagai pilihan utama jasa transportasi. Adapun Visi dari PT Kereta Api Indonesia (Persero) itu sendiri yaitu “Menjadi penyedia jasa terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*”. Selain itu adapun Misi dari PT Kereta Api Indonesia (Persero) yaitu “Menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktik bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 (empat) pilar utama : keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan keamanan”.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) mempunyai tugas pokok Pelaksanaan Pengelolaan dan Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (MSDM), Pendayagunaan keuangan, Hubungan masyarakat (Humas), Hukum, Pengadaan barang dan jasa, Sarana dan prasarana, Jalan dan Jembatan serta Sinyal Telekomunikasi dan Listrik.

Berikut data jumlah karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Subdivre III.2 Tanjung Karang pada tahun 2015.

Tabel 1. Jumlah Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Subdivre III.2 Tanjung karang tahun 2015

No	Unit	Jumlah (Orang)						
		Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli
1	Vice President Subdivre III.2 Tanjung Karang	1	1	1	1	1	1	1
2	Seksi SDM dan Umum	19	19	22	21	21	21	20
3	Seksi Keuangan	33	33	31	30	31	31	31
4	Seksi Humas dan Daerah	2	2	2	3	3	3	3
5	Seksi Hukum	2	2	2	2	2	2	2
6	Seksi Pengadaan Barang dan Jasa	6	6	6	6	6	6	6
7	Seksi Sarana	12	12	12	12	12	12	12
8	Seksi Jalan dan Jembatan	8	8	10	11	10	10	10
9	Seksi Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik	7	7	7	7	7	7	7
Jumlah		90	90	93	93	93	93	92

Sumber : PT Kereta Api Indonesia (Persero) Subdivre III.2 Tanjung karang tahun 2015

Berdasarkan Tabel 1 Jumlah karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) tahun 2015 tertinggi yaitu pada bulan Maret, April, Mei dan Juni yaitu 93 orang dan jumlah karyawan terendah yaitu bulan Januari dan Februari yaitu 90 orang.

Jumlah karyawan yang tidak stabil ini dikarenakan adanya keluar dan masuk karyawan pada beberapa divisi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Subdivre III.2 Tanjung karang 2015.

Berikut data *turn over* karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Subdivre III.2 Tanjung karang tahun 2015.

**Tabel 2. Data *turn over* Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero)
Subdivre III.2 Tanjung karang tahun 2015**

No	Unit	Januari		Februari		Maret		April		Mei		Juni		Juli	
		M	K	M	K	M	K	M	K	M	K	M	K	M	K
1	Vice President Subdivre III.2 Tanjung Karang	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Seksi SDM dan Umum	-	-	-	-	3	-	-	1	-	-	-	-	-	1
3	Seksi Keuangan	-	-	-	-	-	2	-	1	1	-	-	-	-	-
4	Seksi Humas dan Daerah	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
5	Seksi Hukum	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	Seksi Pengadaan Barang dan Jasa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Seksi Sarana	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Seksi Jalan dan Jembatan	-	-	-	-	2	-	1	-	1	-	-	-	-	-
9	Seksi Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Jumlah	-	-	-	-	5	2	2	2	2	-	-	-	-	1

Sumber : PT Kereta Api Indonesia (Persero) Subdivre III.2 Tanjung karang tahun 2015

Keterangan :

M = Karyawan Masuk

K = Karyawan Keluar

Pada Tabel 2 menunjukkan tingkat *turn over* pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Subdivre III.2 Tanjung karang, pada bulan Maret terdapat

lima orang karyawan yang masuk yaitu tiga orang pada divisi seksi SDM dan Umum dan dua orang pada divisi Seksi Jalan dan Jembatan, terdapat juga dua orang karyawan yang keluar pada divisi Seksi Keuangan. Pada bulan April terdapat dua orang karyawan yang masuk yaitu pada divisi Seksi Humas dan daerah dan divisi Seksi Jalan dan Jembatan. Terdapat juga dua orang yang keluar masing-masing pada divisi SDM dan Keuangan. Pada bulan Mei terdapat penambahan karyawan kembali pada divisi Keuangan dan Seksi Jalan dan Jembatan. Pada bulan Juli terdapat satu orang karyawan yang keluar pada divisi SDM dan Umum. Tingkat *turn over* pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Subdivre III.2 Tanjung Karang ini terjadi disebabkan karena beberapa faktor, salah satu faktor yang paling besar yaitu permintaan karyawan itu sendiri yang menginginkan pensiun dini.

Tingkat pendidikan juga merupakan faktor penting utama dalam penunjangan efektivitas kinerja karyawan. Karyawan pada PT Kereta Api Indonesia memiliki latarbelakang pendidikan yang berbeda. Berikut data tingkat pendidikan karyawan PT Kereta Api Indonesia (persero) subdivre III.2 Tanjung Karang 2015 :

Tabel 3. Tingkat Pendidikan Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Subdivre III.2 Tanjung karang tahun 2015

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)
1	SD	2
2	SMP	5
3	SMA	69
4	D3	4
5	S1	12
Jumlah		92

Sumber : PT Kereta Api Indonesia (Persero) Subdivre III.2 Tanjung karang tahun 2015

Tabel 3 jumlah tingkat pendidikan yang paling tinggi pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Subdivre III.2 Tanjung Karang yaitu SMA sebanyak 75 orang dan tingkat pendidikan yang paling sedikit atau rendah yaitu SD sebanyak 2 (dua) orang.

Berikut data target volume angkutan barang dan realisasi serta presentase tingkat pencapaian volume per bulan PT Kereta Api Indonesia (persero) Sub Divisi Regional III.2 Tanjung Karang.

Tabel 4. Target Volume Angkutan Barang dan Realisasi Serta Presentase Tingkat Pencapaian Volume Angkutan Per Bulan Tahun 2014

Bulan	Target Volume Angkutan Barang (ton)	Realisasi Volume (ton)	Tingkat Pencapaian (%)
Januari	907.892	975.777	107,48
Februari	840.248	869.126	103,44
Maret	909.092	1.006.394	110,70
April	1.080.744	923.556	85,46
Mei	1.231.992	838.257	68,04
Juni	1.241.244	996.257	80,26
Juli	1.369.467	1.008.380	73,63
Agustus	1.369.467	946.216	69,09
September	1.322.244	988.572	74,76
Oktober	1.369.467	919.031	67,11
November	1.322.244	980.776	74,18
Desember	1.369.467	977.888	71,41
Rata-Rata			82,13

Sumber : PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2.Tanjung Karang Bandar Lampung 2015

Tabel 4 jumlah rata-rata target volume angkutan barang dan realisasi sebesar 82,13%, ini merupakan di bawah target pencapaian yang di tetapkan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) yaitu 100%. Tidak stabilnya target realisasi angkutan barang setiap bulannya dikarenakan karyawan ataupun perusahaan lebih beranggapan bahwa untuk pengangkutan barang lebih mudah direalisasikan dari

pada angkutan penumpang dan juga angkutan barang tidak membutuhkan banyak fasilitas. Padahal, baik angkutan barang ataupun penumpang sama-sama membutuhkan pelayanan yang baik agar pelanggan merasa puas.

Tabel 5. Tingkat Absensi Karyawan Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung 2014

Bulan	Jumlah Karyawan (orang)	Hari Kerja	Jumlah Absensi (hari)	Tingkat Absensi (%)
Januari	73	21	24	0,53
Februari	73	20	32	0,74
Maret	91	19	35	0,86
April	90	22	40	0,84
Mei	91	22	38	0,81
Juni	90	19	20	0,49
Juli	92	23	25	0,51
Agustus	92	20	26	0,61
September	88	21	37	0,82
Oktober	88	22	41	0,87
November	88	20	35	0,82
Desember	87	21	42	0,93
Rata-rata				0,73

Sumber : PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung 2015

Tabel 5 terlihat bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan selalu ada setiap bulannya. Tingkat absensi paling rendah yaitu pada bulan Juni sebesar 0,49% dan tingkat absensi paling tinggi yaitu pada bulan Desember sebesar 0,93%. Rata-rata tingkat presentase absensi satu tahun terakhir yaitu 0,73% . Tingkat absensi ini sangat tinggi karena jauh di bawah standar yang telah ditetapkan perusahaan yaitu sebesar 4,8% selama satu tahun. Toleransi absensi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yaitu apabila karyawan tidak hadir kerja dikarenakan sakit atau izin untuk melaksanakan kegiatan yang tidak dapat di tinggalkan di luar kerja.

Diluar keterangan sakit dan izin perusahaan akan memberikan sanksi kepada karyawan yang bolos kerja.

Setiap karyawan yang merasa puas dengan kepemimpinan pemimpinnya akan menghasilkan target pencapaian atau produktivitas perusahaan yang baik dan sesuai dengan yang di tetapkan. Selain itu juga dengan kepuasan kerja dan kepuasan kepemimpinannya sikap saling membantu antara karyawan muncul dan menjadi penunjang utama dalam keefektivan organisasi. Pengaruh positif kepuasan kerja terhadap OCB mendapat dukungan yang kuat melalui penelitian ini. Hal ini sejalan dengan kesimpulan yang dihasilkan Parnell dan Crandall (2003), yang menemukan bahwa OCB dipengaruhi secara positif oleh kepuasan kerja. Murphy et al. (2002) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan berhubungan dengan OCB dan perilaku partisipatif. Sama halnya dengan kesimpulan yang dikemukakan oleh Murphy et al. (2002) bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan berhubungan dengan OCB dan perilaku partisipatif. Peneliti juga mendapatkan beberapa informasi bahwa karyawan PT Kereta Api Indonesia Tanjung Karang memiliki rasa solidaritas dan empati yang cukup, melalui wawancara singkat yang peneliti lakukan bersama manajer perusahaan bahwa hampir semua karyawan memiliki rasa solidaritas saling membantu rekan kerja, hal ini tentunya berdampak positif untuk perusahaan. Perusahaan ini sendiri selalu melakukan peningkatan baik dari segi produktivitas maupun pelayanan. Karyawan selalu disiplin, mengerjakan tugas tepat waktu dan mempunyai satu tujuan yang sama yaitu untuk memajukan perusahaan. Karyawan memiliki rasa puas terhadap kinerja maupun pekerjaan yang di jalankan.

Kepuasan kerja karyawan merupakan determinan penting yang mendorong seseorang memperlihatkan perilaku OCB, disebabkan karena individu-individu yang mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, akan cenderung memaknai pekerjaan dan tugas-tugas yang ia laksanakan dengan penuh tanggung-jawab dan dedikasi. Selain itu, seharusnya tidak ada pengunduran diri ataupun (*turn over*) karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (persero) sub divisi Regional III.2 Tanjung Karang karena karyawan merasa memiliki perusahaan tersebut serta produktivitas perusahaan yang dihasilkan selalu mencapai target.

Berdasarkan latar belakang penulis tertarik untuk meneliti “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional III.2 Tanjung Karang**”

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan adalah kurangnya sifat saling membantu karyawan yang berujung pada kinerja karyawan akibat dari pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang kurang baik akan susah mengarahkan dan menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Masalah tersebut terlihat dari pencapaian target angkutan barang, walaupun angkutan barang mencapai target pada tiga bulan pertama yaitu bulan Januari sebanyak 107,48%, Februari 104,48 % dan bulan Maret 110,70%, namun pada bulan selanjutnya tingkat pencapaian naik

turun. Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka secara terperinci masalah yang akan diteliti antara lain:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT KAI Subdivre III.2 Tanjung Karang?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT KAI Subdivre III.2 Tanjung Karang?
3. Apakah gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT KAI Subdivre III.2 Tanjung Karang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui adakah pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT KAI Subdivre III.2 Tanjung Karang.
2. Untuk mengetahui adakah pengaruh antara kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT KAI Subdivre III.2 Tanjung Karang.
3. Untuk mengetahui adakah pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT KAI Subdivre III.2 Tanjung Karang.

1.4 Manfaat Penelitian

Ada beberapa manfaat yang diperoleh dalam penulisan penelitian ini yaitu :

1. Bagi penulis, Menambah pengetahuan dan penelitian ini sebagai salah satu karya ilmiah guna memenuhi persyaratan untuk meraih gelar Strata Satu (S-1). Dan juga membuktikan secara ilmiah bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Bagi Perusahaan, diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna terutama sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan- kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia sehingga tercapainya visi dan misi perusahaan.
3. Bagi pihak lain, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan memberikan informasi bagi peneliti berikutnya yang mengambil topik yang sama.