

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan sesuatu yang penting yang sangat menunjang keberhasilan suatu organisasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa peran sumber daya manusia yaitu karyawan dalam suatu organisasi dapat membawa sesuatu yang berharga bagi organisasi itu sendiri, apalagi jika organisasi tersebut mampu memberdayakan orang yang ada didalamnya secara efektif dan efisien, maka tidak dapat dipungkiri bahwa organisasi tersebut akan mampu memberdayakan orang-orang di dalamnya secara efektif dan efisien, organisasi dapat mencapai tujuannya (Marciasmo dalam Alma & Sumbogo, 2022).

Berbagai upaya telah dilakukan untuk memastikan sumber daya manusia organisasi digunakan secara tepat dan efisien. Efektivitas merupakan ukuran keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Marciasmo (dalam Alma & Sumbogo, 2022), jika suatu organisasi mencapai tujuannya, maka organisasi tersebut berfungsi secara efektif. Salah satu cara untuk melakukannya adalah dengan meningkatkan kualitas sumbernya.

Sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan, hal ini sependapat dengan yang disampaikan oleh Hanggraeni (dalam Anggraeni, dkk. 2022) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan penunjang penting bagi perkembangan aktivitas dalam organisasi untuk ikut serta dalam implementasi strategi bisnis yang diusulkan telah ditentukan. Organisasi yang sukses memiliki

karyawan yang mampu melakukan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya, mencapai kinerja yang melebihi harapan. Organisasi menginginkan dan membutuhkan karyawan yang memberikan kontribusi yang baik dan positif. Perilaku ini disebut *organizational citizenship behavior* (OCB). Robbins dan Judge (dalam Anggraeni, dkk. 2022) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku diskresi (sukarela) yang bukan merupakan bagian dari persyaratan pekerjaan formal seorang karyawan dan berkontribusi terhadap lingkungan psikologis dan sosial di tempat kerja.

Selain itu hal ini didukung oleh Amaia (dalam Anggraeni, dkk. 2022) yang menyatakan bahwa OCB dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan produktivitas manajerial, efisiensi penggunaan sumber daya organisasi, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi. terhadap kebutuhan perubahan lingkungan bisnis dan menjadi dasar koordinasi kegiatan yang efektif antar anggota tim. Menurut Organ (dalam Romadhona & Prawitowati, 2024) OCB adalah suatu perilaku yang dihasilkan dari pengambilan keputusan secara bebas tanpa paksaan untuk melakukan sesuatu sendiri, dimana perilaku tersebut tidak dipengaruhi oleh imbalan dan tidak ditentukan dari lingkungan organisasi.

Sementara dari hasil penelitian yang dilakukan Lilly (2022) dalam bukunya *Organizational Citizenship Behavior*. In: Farazmand, A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* karyawan yang memiliki keterlibatan rendah atau merasa kurang dihargai sering kali menunjukkan tingkat OCB yang rendah. Penelitian lain menyebutkan bahwa OCB dapat mencakup

sekitar 30-40% dari perilaku karyawan yang bekerja di lingkungan dengan budaya kerja yang mendukung.

Menurut Yaakobi dan Weisberg (dalam Vander, dkk. 2021) bahwa OCB juga dilaporkan memprediksi kualitas, kreativitas, dan kinerja. Perilaku kewarganegaraan organisasi merupakan fungsi dari anteseden seperti kepuasan kerja, kepribadian, iklim organisasi (Asari, dkk. dalam Vander, dkk. 2021), dan kontrak psikologis antara pengusaha dan karyawan (Chahar, dalam Vander, dkk. 2021), serta komitmen organisasi (Prasetio, dkk. dalam Vander, dkk. 2021). Menurut Sinha (dalam Hardianto, 2019), perilaku kewarganegaraan organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah seseorang merasa bertanggung jawab terhadap organisasi dan melakukan segala daya untuk membantu menciptakan organisasi yang lebih baik. Beberapa ahli telah menyampaikan pendapatnya mengenai perilaku kewarganegaraan organisasi atau OCB.

Schemerhorn, dkk (dalam Hardianto, 2019) pandangan ini menekankan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi merupakan tambahan yang dilakukan orang untuk bekerja ekstra dalam pekerjaannya. Sejalan dengan hal tersebut, Bauer dan Erdogan (dalam Hardianto, 2019) menyatakan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan karyawan untuk membantu orang lain dan memberi manfaat bagi organisasi.

Organ (dalam Reaso & Wibowo, 2022) mengemukakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB antara lain kepribadian, budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, kepemimpinan transformasional, *servant leadership*, usia karyawan, kolektivisme, keadilan

organisasi, dan tanggung jawab karyawan. Selanjutnya ahli yang mengatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) yaitu Haider, dkk (dalam Anggraeni, dkk. 2022) yang mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan adalah kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*).

Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas tertinggi dan memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja. Konsep kepemimpinan ini merupakan konsep kepemimpinan yang paling kharismatik ditinjau dari moralitas. Baginya, kepemimpinan bukanlah sebuah jabatan atau status, melainkan sebuah kesempatan mengabdikan untuk mengembangkan orang lain secara maksimal. Secara teoritis kepemimpinan ini mampu menciptakan motivasi dan kinerja yang optimal bagi para pengikutnya (Nenobais dalam Ramdani, dkk. 2020). *Servant Leadership* dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang memberikan manfaat bagi organisasi dengan membangkitkan, menarik dan mengembangkan karyawan dan memberi manfaat bagi karyawan atau pengikutnya dengan melibatkan mereka secara keseluruhan, hati, jiwa dan pikiran (Amrulloh dalam Ramdani, dkk. 2020).

*Servant Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang timbul dari perasaan tulus yang muncul dari lubuk hati keinginan untuk melayani, yaitu menjadi yang pertama melayani (Martian dalam Ramdani, dkk. 2020). Sebagai sebuah konsep, gaya *servant leadership* adalah pendekatan kepemimpinan holistik yang melibatkan pemimpin dan pengikut melalui orientasi layanan, fokus pada

keaslian, penekanan pada hubungan, motivasi spiritual, dan mengubah pengaruh sedemikian rupa sehingga pemimpin dan pengikut berubah sesuai dengan apa yang diinginkan diungkapkan oleh Sendjaya dan Laub (dalam Ramdani, dkk. 2020) dan *servant leadership* cenderung fleksibel karena etika yang digunakan bergantung pada kebutuhan organisasi dan situasi (Eva dalam Ramdani, dkk. 2020).

Vondey, dkk (dalam Sari, dkk. 2021) menyatakan bahwa peningkatan praktik *servant leadership* akan berpengaruh pada peningkatan OCB karyawan di perusahaan. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi menurut Robbins dan Judge (dalam Sari, dkk. 2021). Secara teoritis, berbagai karakteristik kepemimpinan dapat dijadikan model untuk mempengaruhi kinerja karyawan secara efektif, karakteristik *servant leadership* adalah salah satunya seperti yang diungkapkan oleh Trompenaars dan Voerman (dalam Sari, dkk. 2021). *Servant Leadership* adalah pendekatan perilaku organisasional seorang pemimpin terhadap bawahannya yang mampu memotivasi karyawan, membantu mereka mengembangkan potensinya dan bertanggung jawab atas pekerjaannya (Spears dalam Sari, dkk. 2021).

*Servant Leadership* adalah gaya seseorang dalam memimpin, mengorganisasi, mengatur, dan melayani bawahan (Handoyo dalam Tahir, 2021). Ciri-ciri perilaku *servant leadership* umumnya didasarkan pada identifikasi dan nilai-nilai luhur seperti kebajikan, keadilan, integritas, dan pelayanan (Smith dalam Sari, dkk. 2021). Menurut Dennis (dalam Sari, dkk. 2021), dimensi kepemimpinan pelayan diukur dengan menggunakan alat *Servant Leadership Assessment (SLAI)* yang meliputi kasih sayang, pemberdayaan, visi, kerendahan hati dan kepercayaan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada tanggal 10 Desember 2024, bahwa setelah melakukan wawancara dengan karyawan The Axana Hotel Padang, terdapat 10 karyawan memiliki inisiatif yang kurang secara sukarela untuk membantu rekan kerja dalam *event* seperti *wedding*, buka puasa atau acara besar lainnya pasti membutuhkan tenaga yang banyak, kemudian akan banyak pekerjaan yang harus dilakukan, namun karyawan kurang memiliki inisiatif untuk sukarela membantu rekan kerja. Setelah itu biasanya jadwal untuk bersih-bersih dari jam 08.00-15.00, setelah dibersihkan terkadang ada tamu yang meminta kamar dibersihkan ulang, kemudian bertepatan dengan pergantian shift, ditemukan karyawan yang lebih memilih pulang dari pada mementingkan kebutuhan tamu.

Lalu saat terjadi komplain oleh tamu terdapat karyawan menegur rekan kerja di depan tamu, hal ini tidak menyelesaikan masalah namun dapat menambah masalah dengan timbulnya hubungan yang kurang baik antar karyawan sehingga bisa berdampak pada citra profesional hotel. Kemudian terdapat karyawan yang mengeluhkan pekerjaannya di depan rekan kerja lainnya yang dapat membuat rekan kerja lain merasa kurang nyaman dengan keluhan tersebut. Karyawan juga kurang terlibat menjaga kebersihan area publik hotel seperti lobi, koridor atau ruang karyawan sekalipun, walaupun sudah melihat sampah tapi kurang memiliki inisiatif untuk mengambil sampah agar hotel terlihat bersih.

Pada saat ini masih ada karyawan yang kurang memiliki inisiatif dalam memenuhi target yang dibuat oleh atasan, melakukan pelayanan kurang ramah terhadap tamu, serta kurang menawarkan produk-produk yang harus ditawarkan pada saat melakukan pelayanan pada tamu. Kemudian menurut keterangan dari

karyawan terdapat pekerjaan pada bagian Marketing harus mengerjakan pekerjaan sales seperti bertemu tamu untuk kegiatan di Hotel, *handle* harga di Online Travel *Agent* yaitu Agoda, Traveloka, dan Booking.com. Lalu pada saat ada produk hotel yang harus ditawarkan karyawan pastinya memberikan pilihan layanan tambahan untuk tamu seperti paket makan malam atau *upgrade* kamar, namun seringkali karyawan mendapat penolakan dari tamu karena pastinya tamu sudah memiliki nominal cukup untuk menginap saja sehingga tidak tertarik dengan penawaran yang diberikan oleh karyawan, sehingga membuat karyawan merasa kurang percaya diri bahkan merasa pekerjaan karyawan tidak dihargai karena karyawan sudah berusaha menjelaskan dengan detail dan sopan.

Hal ini di dukung dengan beberapa penelitian yang meneliti pengaruh antara *servant leadership* dan OCB seperti penelitian yang dilakukan oleh Taleghani dan Mehr (dalam Anggraeni, dkk. 2022) menyimpulkan bahwa *servant leadership* merupakan pemicu penting munculnya OCB. Hal ini didukung oleh temuan penelitian yang dilakukan oleh Sedarmayanti (dalam Anggraeni, dkk. 2022) yang menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap OCB. Namun beda halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Prabowo dan Setiawan (2013) bahwa *servant leadership* tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap OCB.

Perbedaan penelitian sebelumnya yang ditemukan oleh peneliti dalam hasil penelitian Setiawan (2019) dengan nilai koefisien korelasi yang diperoleh yaitu 0,439 dan dalam hasil penelitian yang dikemukakan oleh Novita (2020) menghasilkan nilai koefisien korelasi 0,985, dimana disini terletak perbedaan yang

cukup jauh hasil nilai koefisien korelasi antar peneliti dengan variabel *servant leadership* terhadap OCB, kemudian perbedaan selanjutnya terdapat perbedaan hasil penelitian yang dilakukan Prabowo dan Setiawan (2013) dimana *servant leadership* tidak terdapat pengaruh yang secara signifikan terhadap OCB, beda halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2019) menunjukkan bahwa *servant leadership* ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini terletak pada lokasi penelitian, waktu penelitian, dan populasi serta sampel penelitian. Meskipun penelitian sebelumnya menunjukkan adanya pengaruh positif *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*, kemungkinan terdapat variasi atau perbedaan dalam temuan di berbagai konteks atau populasi. Identifikasi kesenjangan dalam temuan dapat membuka peluang untuk memahami faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi perbedaan hasil antar penelitian.

Berdasarkan fenomena yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan di The Axana Hotel Padang.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan di The Axana Hotel Padang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan di The Axana Hotel Padang.

### **D. Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan memberikan sumbangsih bagi ilmu psikologi terkhususnya bidang psikologi industri dan organisasi berkaitan dengan variabel *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior*.

#### **2. Manfaat Praktis**

##### **a. Bagi Karyawan**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan mengenai pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan.

##### **b. Bagi Pimpinan Hotel**

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan tambahan informasi bagi organisasi tentang karyawan yang kurang memiliki inisiatif untuk menolong rekan kerja (OCB) dan diharapkan organisasi untuk melakukan analisis lebih lanjut terkait *servant leadership* terhadap OCB sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang memadai untuk data dilakukan penelitiannya mengenai pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan.