

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang terdiri atas kelompok orang yang bekerja untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan perusahaan pada umumnya adalah mencapai keuntungan dan berusaha untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang. Faktor pendukung utama yang menyusun jalannya sebuah perusahaan adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Tanpa adanya unsur manusia dalam perusahaan, tidak mungkin perusahaan tersebut dapat bergerak dan berjalan menuju tujuan yang diinginkan.

Karyawan atau SDM merupakan masalah perusahaan yang paling penting, karena dengan SDM menyebabkan sumber daya yang lain dalam perusahaan dapat berfungsi. Perusahaan dengan SDM yang baik akan dengan mudah mengontrol kualitas *output* yang dihasilkan.

Keterlibatan SDM, juga menjadi salah satu penentu keberhasilan suatu organisasi/perusahaan. Kinerja yang baik menuntut perilaku karyawan sesuai harapan organisasi. Ketika karyawan melakukan pekerjaan kantornya dengan sepenuh hati tanpa mengharapkan imbalan bahkan ada beberapa karyawan yang melakukan pekerjaan di luar jam kerja kantor yang ditetapkan oleh perusahaan, perilaku seperti ini dalam istilah manajemen disebut sebagai *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Menurut Robbins dan Judge (2015) dalam Mantofani dan Djastuti (2016) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku

yang bukan suatu kewajiban kerja formal seorang karyawan, tetapi ikut dalam berkontribusi dalam lingkungan psikologis dan sosial di tempat kerja. Adanya perlakuan *extra-role*, karyawan bersedia untuk membantu karyawan lain sehingga menimbulkan kinerja karyawan lebih maksimal. Menurut Organ (2006) dalam Hendrawan (2017), ada empat dimensi dalam OCB yaitu *altruism*, *sportmanship*, *conscientiousness*, dan *civic virtue*. Namun demikian penelitian ini hanya menitikberatkan pada dua dimensi OCB yaitu *Organizational Citizenship Behaviour-Altruism* (OCB-A) yaitu perilaku yang ditunjukkan dengan membantu karyawan lain dalam melakukan pekerjaan yang sudah ditentukan yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional tanpa adanya paksaan dan *Organizational Citizenship Behaviour-Conscientiousness* (OCB-C) yaitu perilaku yang menunjukkan kinerja dari persyaratan yang melebihi standar minimum.

Banyak faktor yang memengaruhi terjadinya OCB pada seorang karyawan, salah satunya adalah *mindset* dari atasan atau manajer karyawan tersebut. Menurut Chiu *et al.*, (1997) dalam Ozduran dan Tanova (2017), *mindset* tidak hanya memengaruhi bagaimana individu menilai diri sendiri tetapi juga penilaian individu tentang orang lain. *Mindset* manajer akan memengaruhi kepercayaan manajer terhadap kemampuan, sikap serta motivasi karyawannya yang pada akhirnya kepercayaan ini akan secara positif maupun negatif memengaruhi interaksi antara manajer dengan karyawan. Ketika seorang manajer memiliki *incremental mindset*, yang bertentangan dengan *mindset* tetap, manajer memiliki kepercayaan karyawan mau belajar untuk

meningkatkan kemampuan, memperbaiki serta mengembangkan motivasi diri sendiri. Oleh karena itu, manajer dapat menawarkan bimbingan yang lebih dan fokus pada mendampingi karyawan daripada berfokus pada mengkritik atau memberi label pada karyawan (Dweck, 2006 dalam Ozduran dan Tanova, 2017).

Orang yang memiliki *mindset* tetap percaya atribut manusia adalah tetap dan tidak dapat diubah, maka orang-orang tersebut akan kurang bersedia untuk membantu orang lain. Sebaliknya, orang-orang dengan *incremental mindset* memandang perilaku orang lain sebagai perilaku yang lebih mudah dibentuk dan dapat diubah, orang-orang tersebut akan cenderung membantu orang lain untuk berkembang (Dweck *et al.*, 1995, dalam Ozduran dan Tanova, 2017).

Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *incremental mindset* manajer dengan tingkat *coaching* yang diberikan kepada karyawan, dan menemukan manajer dengan *incremental mindset* lebih bersedia untuk menawarkan *coaching* kepada karyawan dibandingkan dengan manajer dengan *mindset* tetap (Hollin *et al.*, 2006, dalam Ozduran dan Tanova, 2017). Dibandingkan dengan manajer yang memiliki *mindset* tetap, manajer dengan *incremental mindset* percaya jika *coaching* dapat menghasilkan level OCB yang lebih tinggi. Karyawan yang mendapat manfaat dari *coaching* manajerial dipercaya dapat membalas budi melalui OCB. *Coaching* yang baik akan menghasilkan karyawan dengan OCB yang lebih baik (Kwan *et al.*, 2011 Ozduran dan Tanova, 2017).

Manajer dengan *incremental mindsets* memberikan *coaching* yang lebih baik kepada karyawan karena manajer percaya pada pengembangan manusia. *Coaching* yang lebih baik ini sebagai gantinya akan menghasilkan karyawan yang banyak membantu kolega, meningkatkan kehadiran serta meningkatkan kepatuhan kolega terhadap aturan organisasi.

Peningkatan kinerja, tanggung jawab dan kepercayaan pada organisasi, dan tingkat keterlibatan karyawan adalah hasil dari *coaching* yang efektif (McCarthy dan Milner, 2013, dalam Ozduran dan Tanova, 2017). *Coaching* sebagai proses bantuan dan fasilitatif yang memungkinkan individu, kelompok/tim, dan organisasi memperoleh keterampilan baru untuk meningkatkan keterampilan, kompetensi, dan kinerja yang ada, dan untuk meningkatkan efektivitas pribadi atau pengembangan pribadi, atau pertumbuhan pribadi (Hamlin *et al.*, 2009, dalam Ozduran dan Tanova, 2017). *Managerial Coaching* terkait dengan beberapa hasil organisasi seperti kepuasan kerja (Ellinger *et al.*, 2003 dalam Ozduran dan Tanova, 2017), kualitas layanan, niat *turnover* (Slåtten *et al.*, 2011 dalam Ozduran dan Tanova, 2017), dan individu dan kinerja organisasional (Hannah, 2004 dalam Ozduran dan Tanova, 2017).

Dalam studi ini penulis meneliti bagaimana *mindset* manajer mempengaruhi OCB karyawan. *Mindset* manajer mempengaruhi OCB karyawan karena *incremental mindset* mengarah pada peningkatan *coaching behaviour*, selanjutnya mengarah ke tingkat yang lebih tinggi dari OCB di

antara karyawan, dengan demikian diharapkan *coaching behaviour* manajer memediasi pengaruh *mindset* manajer terhadap OCB karyawan.

Pada penelitian kali ini, penulis menggunakan Perusahaan Listrik Negara, PT. PLN (Persero) APJ Yogyakarta sebagai objek penelitian PT PLN (Persero) adalah perusahaan milik negara yang bergerak di bidang ketenagalistrikan mulai dari mengoperasikan pembangkit listrik sampai dengan melakukan transmisi kepada masyarakat di seluruh wilayah Indonesia. Perusahaan memiliki banyak SDM dengan intensitas hubungan yang tinggi dengan pengawasan dari atasan di dalam perusahaan. PT. PLN (Persero) APJ Yogyakarta berlokasi di Jalan Gedong Kuning no.3 Yogyakarta. Di Yogyakarta hanya terdapat satu APJ (Area Pelayanan Jaringan) sebagai pusat pelayanan di area Yogyakarta yang bertugas mengatur seluruh distribusi energi listrik di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan dalam bagian latar belakang, maka rumusan masalah yang dapat disusun dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh *incremental mindset* manajer terhadap *Organizational Citizenship Behaviour-Altruism (OCB-A)*?
2. Apakah ada pengaruh *incremental mindset* manajer terhadap *Organizational Citizenship Behaviour-Conscientiousness (OCB-C)*?

3. Apakah *coaching behaviour* manajer menjadi variabel mediator pada pengaruh *incremental mindset* manajer terhadap *Organizational Citizenship Behaviour-Altruism* (OCB-A)?
4. Apakah *coaching behaviour* manajer menjadi variabel mediator pada pengaruh *incremental mindset* manajer terhadap *Organizational Citizenship Behaviour-Conscientiousness* (OCB-C)?

1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian lebih fokus, maka perlu adanya batasan masalah agar permasalahan yang diteliti menjadi jelas dan tidak meluas.

1. *Incremental Mindset*

Pola pikir inkremental juga disebut pola pikir yang berkembang (*growth mindset*). Dweck (2006) dalam Ozduran dan Tanova (2017), menyatakan karakteristik individu fleksibel, dapat diubah dan dapat dikembangkan. Ketika manajer memiliki pola pikir inkremental, yang bertentangan dengan pola pikir tetap, manajer lebih cenderung memiliki keyakinan bawahan dapat belajar, mengembangkan dan meningkatkan motivasi.

2. *Coaching Behaviour*

Hamlin *et al* (2009) dalam Ozduran dan Tanova (2017) mengartikan *coaching* atau pembinaan sebagai proses yang membantu dan memberikan fasilitas yang memungkinkan bagi individu, kelompok/tim dan organisasi, untuk memperoleh keterampilan baru,

untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan, skil kinerja yang sudah ada, kompetensi, serta untuk meningkatkan efektivitas atau pengembangan ataupun pertumbuhan pribadi.

3. *Organizational Citizenship Behaviour*

Perilaku positif di tempat kerja yang tidak dihargai secara formal oleh organisasi, tetapi dilaksanakan berdasarkan kebijaksanaan karyawan didefinisikan sebagai *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) (Organ *et al.*, 2009 dalam Ozduran dan Tanova, 2017).

Penelitian ini berfokus pada dua dimensi OCB yaitu *altruism* atau altruisme (OCB-A) yang berarti secara sukarela membantu rekan kerja lain yang mengalami kesulitan dalam organisasi dan *conscientiousness* atau kesadaran (OCB-C) yang berarti karyawan mengikuti aturan, peraturan dan prosedur organisasi bahkan ketika tidak ada pengawasan (Ozduran dan Tanova, 2017).

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh *incremental mindset* manajer terhadap *Organizational Citizenship Behaviour-Altruism* (OCB-A).

2. Untuk mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh *incremental mindset* manajer terhadap *Organizational Citizenship Behaviour-Conscientiousness* (OCB-C).
3. Untuk mengetahui dan menganalisis peran mediator *coaching behaviour* pada pengaruh *incremental mindset* manajer terhadap *Organizational Citizenship Behaviour-Altruism* (OCB-A).
4. Untuk menguji dan menganalisis peran mediator *coaching behaviour* pada pengaruh *incremental mindset* manajer terhadap *Organizational Citizenship Behaviour-Conscientiousness* (OCB-C).

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk:

1. Bagi Perusahaan

Memberikan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan PT. PLN (Persero) APJ Yogyakarta sehingga dapat menjadi evaluasi bagi manajer untuk memiliki tingkat pola pikir yang baik terhadap karyawannya.

2. Bagi Pihak Lain

Mampu memberikan informasi bagi perusahaan terkait dan menjadi bahan referensi untuk mengambil strategi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.

1.6. Sistematika Laporan

Sistematika penulisan dalam penelitian terdiri dari 5 bab, yang masing-masing bab terdiri dari beberapa sub bab. Adapun sistematika laporan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi uraian latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika laporan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang tinjauan pustaka yang mencakup *incremental mindset of manager, coaching behaviour manajemen, organizational citizenship behaviour*, penelitian terdahulu, kerangka penelitian dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang lokasi penelitian, populasi dan sampel penelitian, metode pengambilan sampel, jenis dan sumber data, instrumen penelitian, metode pengukuran data, metode pengujian instrumen, dan metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil penelitian yang menguraikan gambaran umum responden, pembahasan analisis data terhadap pengujian hipotesis dan pembahasan yang menjelaskan hasil penelitian dan pembahasan dari data yang telah diperoleh.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis yang telah dilakukan, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dalam melakukan penelitian, serta saran.

