

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam suatu organisasi terdapat beberapa unsur yang menjalankan roda perusahaan, agar dapat selalu eksis dan bertahan seiring dengan perkembangan zaman saat ini. Salah satunya adalah sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan kinerja yang baik terutama dalam hal pengetahuan, ketrampilan dan keahlian.

Manusia adalah sumber daya yang paling potensial dan berharga dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi, karena manusia adalah merupakan pelaku aktivitas utama dalam hal pengelolaan suatu perusahaan. Perusahaan yang dapat mengelola dan mengoptimalkan SDM secara berkualitas, dipastikan akan meraih kesuksesan dan produktivitas yang tinggi.

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang melakukan lebih dari sekedar tugas biasa yang mereka lakukan, dan juga memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti sekarang ini, dimana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan fleksibilitas sangatlah penting, organisasi menjadi sangat membutuhkan karyawan yang mampu menampilkan perilaku kewargaan yang baik, seperti membantu individu lain dalam tim, memajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait dengan pekerjaan yang terjadi.

Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidaklah hanya perilaku *in role*, tetapi juga perilaku *extra role*. Perilaku *extra role* ini disebut juga sebagai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Karyawan yang baik akan cenderung menunjukkan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*), dimana OCB merupakan kontribusi positif individu terhadap perusahaan yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Karyawan yang memiliki OCB akan dapat mengendalikan perilakunya sendiri sehingga dapat memilih perilaku yang terbaik untuk kepentingan organisasinya.

Dewasa ini banyak kajian baru dan menarik di bidang sumber daya manusia. Manusia dijadikan sebagai subjek dalam penelitian-penelitian SDM untuk mencari hal-hal baru yang dapat dijadikan sebagai sumber peningkatan kemampuan manusia itu sendiri. Salah satu aspek baru yang diungkap tentang manusia adalah OCB (*Organizational Citizenship Behavior* / perilaku kewargaan karyawan).

Menurut Aldag dan Resckhe, (1997), *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku social yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

OCB mengacu kepada perilaku seorang individu yang memberikan dampak positif kepada organisasinya. Griffin & Moorhead (1997), memberikan contoh dengan membandingkan dua orang pegawai yang memiliki kualitas yang sama dalam sebuah pekerjaannya. Tetapi salah seorang diantaranya tidak bersedia bekerja sampai larut dan hanya mau bekerja sesuai dengan jam kerjanya, sedangkan salah seorang yang lain bersedia bekerja hingga larut meskipun itu di luar jam kerjanya, pegawai ini bersedia membantu atasannya kapanpun dibutuhkan. Menurut Griffin, tipe individu yang kedua memiliki perilaku kewarganegaraan organisasi atau OCB yang lebih baik.

Salih Kusluvan (2000) juga memberikan pengertian mengenai OCB sebagai perilaku individu yang bebas dan spontan yang dihasilkan dari karakter seseorang ataupun karakter pekerjaan atau organisasinya, juga berasal dari hubungan dengan atasan. Perilaku ini dilakukan kepada organisasi atau pun rekan kerja, yang menghasilkan peningkatan efektivitas organisasi melalui pengaruh langsung dari pekerjaan ataupun melalui pengaruh tidak langsung secara sosial yang berdasarkan peningkatan hubungan interpersonal. Perilaku kewarganegaraan tidak dideskripsikan dalam pekerjaan formal, juga tidak memiliki penghargaan (*reward*) secara kontrak

Fenomena yang terjadi saat ini adalah bahwa dalam perusahaan jarang ditemukan karyawan yang memiliki OCB saat mereka menjalankan perannya dalam perusahaan tersebut. Mereka hanya bekerja sebatas pada *job description* yang ada, tanpa mau menjalankan peran *extra role*. Mereka berasumsi bahwa

sebatas apa beban kerja yang telah dilimpahkan pada mereka, sebatas itu pulalah tugas yang mereka laksanakan. Seperti kebiasaan yang terjadi selama ini, mereka bekerja extra, namun ada sesuatu yang nantinya akan mereka harapkan, yaitu berupa imbalan (penghargaan). Demikian sebaliknya, apabila mereka tidak memperoleh apa yang mereka harapkan, mereka akan bekerja dengan setengah hati karena ada unsur keterpaksaan. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh salah seorang staff HRD pada Politeknik LP3i Medan tempat peneliti mengadakan penelitian.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB. Salah satunya adalah kepemimpinan. Terdapat berbagai gaya kepemimpinan yang sering digunakan dalam memimpin suatu organisasi. Peneliti memilih gaya kepemimpinan transformasional mengingat dalam beberapa dekade terakhir ini, kepemimpinan transformasional telah menjadi suatu pendekatan yang sangat populer untuk mengetahui sejauhmana keefektifan seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya. Teori transformasional ini menyatakan bahwa suatu perilaku tertentu dari pemimpin akan menarik minat pengikut (*followers*) ke dalam level pemikiran yang lebih tinggi (Bass dan Burns, 1978).

Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja bawahan baik *in role* maupun *extra role* yaitu perilaku diluar peran, yang secara tidak langsung ditetapkan oleh sistem reward formal dari organisasi (Organ, 1988). Kepimimpinan transformasional akan mempengaruhi karakteristik pekerjaan melalui keterlibatan pemimpin dalam mengatur tugas bawahan dan

selanjutnya apabila bawahan mempersepsikan bahwa karakteristik pekerjaan mereka sesuai dengan yang mereka harapkan maka akan mendorong OCB.

Di dalam kepemimpinan pemakaian konsep pengaruh mempengaruhi memperlihatkan langkah ke arah keadaan umum dan abstraksi, sehingga secara tidak langsung menyatakan adanya pengaruh yang mengubah tingkah laku. Dalam hal ini terlihat adanya hubungan timbal balik antara pemimpin dengan pengikut yang mana secara singkat dapat dilakukan juga dalam praktek kepemimpinan yang akan mempengaruhi tingkah laku kelompok dan aktivitas kelompok dan pada waktunya anggota kelompok akan mempertanggung jawabkan tindakannya pada pemimpin. Pemimpin transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat dan yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing.

Hal ini seperti yang diungkapkan berdasarkan interview awal dengan beberapa karyawan pada Politeknik LP3i Medan tempat peneliti mengadakan penelitian, dijelaskan bahwasananya sosok pemimpin mereka di persepsikan sebagai pemimpin yang memiliki kharisma dalam memimpin karyawannya, mampu memotivasi para karyawannya untuk dapat berfikir dengan kreatif, inovatif, memiliki komitmen terhadap tujuan organisasi, dan memiliki empati dan perhatian dalam segala hal termasuk memperhatikan kebutuhan para karyawannya akan pengembangan karier kedepan, sehingga mereka kagum dan hormat pada pemimpin mereka tersebut. Berdasarkan persepsi yang diungkapkan tersebut

diatas, peneliti mengasumsikan bahwa ciri-ciri pemimpin yang yang mengandung unsur-unsur atau ciri-ciri kepemimpinan transformasional.

Sejalan dengan pendapat interaksionist (Greenberg & Baron, 2000) menjelaskan bahwa tingkah laku individu didalam organisasi merupakan hasil dari interplay yang kompleks antara unsur internal dan esternal individu. Oleh karena itu kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan faktor eksternal, sedangkan OCB merupakan faktor internal individu.

Selanjutnya Cartwright (1999), menjelaskan bahwa budaya juga memiliki kekuatan untuk menentukan gaya kepemimpinan seorang individu, membentuk kepribadian, tingkah laku dan sikap OCB. Lebih lanjut Bass (1999) mengungkapkan bahwasannya, kepemimpinan transformasional menyangkut bagaimana mendorong orang lain untuk berkembang dan menghasilkan performa melebihi standar yang diharapkan.

Selain kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap OCB, budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi OCB. Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Dalam organisasi, sistem-sistem ini sering dianggap sebagai budaya organisasi. Tidak ada dua pribadi yang sama, tidak ada budaya organisasi yang identik. Para ahli dan konsultan mempercayai bahwa perbedaan budaya memiliki pengaruh yang besar pada kinerja organisasi dan kualitas kehidupan kerja yang dialami oleh anggota organisasi (Schemerhom, dkk, 1994).

Budaya organisasi menurut Robbins (2002) adalah nilai bersama yang diyakini anggota organisasi, didalamnya terdapat inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah organisasi, dukungan manajemen, kontrol, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi. Oostewald dan Alder (2000) menambahkan budaya organisasi menyangkut nilai, filsafat, norma perilaku, politik, dan iklim kerja. Unsur-unsur yang terdapat dalam budaya organisasi akan berfungsi sebagai pedoman, pengontrol dan mengarahkan perilaku, menekankan anggota organisasi untuk patuh. Budaya organisasi yang kuat meningkatkan konsistensi perilaku. Nilai-nilai budaya organisasi yang kuat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk membangun dan meningkatkan kualitas secara berkelanjutan.

Selanjutnya, Robbins (2001) menyatakan bahwa budaya yang kuat memiliki dampak yang lebih kuat terhadap tata nilai yang ada dalam organisasi, karena budaya organisasi memiliki iklim internal dan dengan intensitas yang tinggi dapat membentuk perilaku dalam organisasi. Hal ini menuntut “perilaku sesuai” dengan harapan organisasi. Oleh karena itu ada deskripsi formal tentang perilaku yang harus dilakukan (perilaku *intra role*). Realita yang tampak adalah banyak perilaku yang tidak terdeskripsi secara formal yang dilakukan pegawai, misal membantu rekan sekerja menyelesaikan tugas-tugas, tidak banyak mengeluh saat bekerja, dan tidak mengharapkan imbalan lebih apabila bekerja diluar *job deskripsinya*. Perilaku-perilaku ini disebut sebagai perilaku *extra role*. Apalagi pada saat ada penilaian kinerja pada pegawai, yang dinilai bukan hanya perilaku *intra-role*

tetapi perilaku *extra-role* menjadi bagian dari penilaian tersebut, karena perilaku *extra-role* memiliki kontribusi yang sama penting dengan perilaku *intra-role*.

Pendapat lain dikemukakan oleh Schein (1992) bahwa pemimpin mempunyai potensi paling besar menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya dalam organisasi. Jadi kuat atau lemahnya budaya yang berkembang sangatlah tergantung dari komitmen pemimpin untuk menciptakan budaya organisasi. Perilaku karyawan yang didasarkan pada nilai-nilai yang tertuang dalam budaya organisasi serta sikap untuk memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja.

Peran budaya organisasi adalah memberikan nilai-nilai fundamental bagi suatu organisasi. Marthin (1992), menyatakan bahwa "*core organization value*" tercermin dari nilai-nilai fundamental suatu organisasi, seperti (1), sensitifitas terhadap kebutuhan karyawannya, (2), kebebasan atau ketertarikan para karyawan untuk memberikan ide-ide baru, (3) kemauan menerima resiko-resiko yang mungkin saja terjadi, (4) keterbukaan untuk dapat melakukan komunikasi secara bebas dan bertanggung jawab. Nilai-nilai fundamental tersebut mempengaruhi perbedaan kompetisi dan kinerja antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya. Budaya meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi perilaku karyawan, cara melakukan sesuatu apa dan mana yang penting.

Budaya organisasi memiliki makna bersama yang meliputi nilai, sikap, dan keyakinan karyawan terhadap sesuatu yang berlaku dalam organisasi. Robbins (1996) membagi budaya organisasi dalam 2 kategori, yaitu budaya kuat dan budaya lemah. Masing-masing kategori budaya organisasi tersebut akan memanifestasikan derajat pengaruh yang berbeda-beda terhadap proses kognitif dimana karyawan menginterpretasikan lingkungan mereka. Semakin kuat budaya maka semakin kuat pula pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku karyawan, karena budaya yang kuat akan menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan kinerja. Dalam budaya yang kuat, nilai inti organisasi itu dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut. Budaya yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim internal atas pengendalian perilaku yang tinggi. Sebaliknya semakin lemah budaya perusahaan maka semakin lemah pula pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku karyawan. Peran budaya dalam hal ini mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja. OCB mengacu kepada perilaku seorang individu yang memberikan dampak positif kepada organisasinya.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut diatas, peneliti tertarik ingin mengetahui lebih lanjut tentang : ‘Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap *Organization Citizenship Behavior* Pada Pegawai Politeknik LP3i Medan’ .

1.2. Identifikasi Masalah

Melalui uraian yang tertera dalam latar belakang masalah dan penjelasan yang telah dijabarkan diatas, peneliti tertarik dengan fenomena tersebut, maka peneliti memilih dan ingin meneliti lebih lanjut topik-topik tersebut. Penelitian ini akan mencoba melihat seberapa besar pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi sebagai *independen variabel*, terhadap *Organization Citizenship Behavior* sebagai *dependen variabel*.

1.3. Rumusan Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang permasalahan diatas, dapat ditentukan beberapa hal yang menjadi pokok permasalahan, yaitu :

1. Apakah ada pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)?
2. Apakah ada pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)?
3. Apakah ada pengaruh secara bersama-sama Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)?

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memahami hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)
2. Untuk mengetahui pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)
3. Untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan kelak akan bermanfaat secara teoritis maupun secara praktis.

1. Manfaat Teoritis

Bagi Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area sebagai tambahan referensi penelitian dalam bidang Psikologi Industri Organisasi, khususnya, dan dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan yang berguna untuk memberikan masukan yang berarti dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam kaitannya dengan Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) .

2. Manfaat Praktis

Berdasarkan hasil penelitian yang nantinya diperoleh, maka diharapkan dapat bermanfaat dan dapat dijadikan masukan dan pada akhirnya dapat diaplikasikan pada organisasi demi kepentingan dan kemajuan organisasi dalam hal meningkatkan OCB dengan lebih mengefektifkan gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan yang didukung pula dengan adanya nilai-nilai yang berkembang dalam budaya organisasi pada Politeknik LP3i Medan, sehingga dapat meningkatkan kinerja secara optimal dalam organisasi.

