

**“Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Perilaku Citizenship (OCB), Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional”**  
(Studi Empiris pada Pegawai BPT,BKD,BPKD dan BAPPEDA Kabupaten Sragen)



**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

**Oleh :**

**Yogy Budi Yudawijaya**  
**B 200 040 400**

**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN AKUNTANSI**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**  
**2008**

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan aset paling penting dalam suatu organisasi, karena merupakan sumber yang mengendalikan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam menghadapi berbagai tuntutan zaman, oleh karena itu sumber daya manusia harus diperhatikan, dijaga dan dikembangkan.

Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar di peroleh sumber daya manusia yang bermutu dalam artian sebenarnya yaitu pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang dikehendaki. Sumber daya manusia yang bermutu bukan hanya pandai tetapi juga harus memenuhi semua syarat kualitatif yang dituntut dari pekerjaan sehingga pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan baik dan sesuai dengan rencana yang ada.

Di dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien tidaklah mudah, untuk itu dalam organisasi, baik itu organisasi swasta maupun pemerintah diperlukan peralatan kerja yang memadai, sehingga dapat mempermudah pekerjaan yang dilakukan. Namun demikian bagaimanapun lengkapnya peralatan kerja, faktor sumber daya manusia harus mendapat perhatian yang lebih karena manusia yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi.

Organisasi pada umumnya harus percaya untuk mencapai keunggulan 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. Kinerja yang baik menuntut “perilaku sesuai” karyawan yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in- role* tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra role* ini disebut juga dengan *organizational citizenship behaviour* .

OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga dia dapat disebut sebagai “anggota baik” Sloat (1999) dalam Novliadi (2008). Perilaku ini cenderung melihat seorang karyawan sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya, dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya. Hal ini dilakukan untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Terlebih lagi, untuk melakukan segala sesuatu yang baik manusia tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan dirinya, misalnya seseorang mau membantu jika diberi imbalan tertentu. Jika karyawan dalam organisasi memiliki OCB, maka usaha untuk mengendalikan karyawan menurun, karena karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya

Dewasa ini kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu topik yang senantiasa menarik dan dianggap penting, baik oleh ilmuwan maupun praktisi, justru karena kepuasan kerja dipandang dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan. Setiap organisasi memiliki tujuan untuk mencapai kinerja yang seoptimal mungkin. Peningkatan kinerja organisasi yang seoptimal mungkin tidak terlepas dari kepuasan kerja karyawan, sehingga organisasi harus berusaha untuk meningkatkan kepuasan dari anggota organisasi.

Berhadapan dengan usaha peningkatan kinerja karyawan, salah satu permasalahan dasar adalah bagaimana sebenarnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Locke dalam Marcellius (2004) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai emosi positif atau perasaan senang, sebagai hasil dari penilaian seorang karyawan terhadap faktor pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerjanya. Hal ini bersifat abstrak, sehingga tidak dapat diamati secara langsung Berry (1993). Menurut Berry (1998) karyawan yang memiliki kepuasan kerja ditunjukkan oleh sikap yang tidak pernah absen, datang tepat waktu, bersemangat dan memiliki motivasi yang tinggi.

Kepuasan kerja, sebagaimana dikemukakan oleh Riggio (1990), merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karyawan karena sebagian besar waktu karyawan digunakan untuk bekerja. Oleh karena itu, tidaklah mengherankan jika Judge (1993) melihat adanya hubungan erat antara kepuasan kerja, absensi, pemogokan kerja, dan *turnover*. Kepuasan kerja didukung oleh lima faktor yang meliputi:

1. Pekerjaan.
2. Rekan kerja.
3. Gaji dan kesejahteraan karyawan.
4. Promosi.
5. Pemimpin.

Aspek yang tak kalah pentingnya adalah sikap-sikap yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri (*work-related attitudes*), “*work-related attitudes*” salah satunya adalah komitmen seorang karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya”. Richard M. Steers (2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Saking pentingnya hal tersebut, sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard (1988) adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha mencapai tujuan pada situasi tertentu. Sedangkan menurut Dyah Hasto Palupi (2004) , ada dua kepemimpinan yang biasa diperlihatkan oleh atasan. Pertama yaitu kepemimpinan transaksional yakni kepemimpinan yang didasarkan pada transaksi untuk setiap pekerjaan yang dihadapi pemimpin dan menitikberatkan imbalan berupa ganjaran atau berupa hukuman atas hasil kerja yang diperintahkan. Kedua adalah kepemimpinan transformasional yakni kepemimpinan yang dinamis dan selalu mengadakan pembaharuan, pimpinan seperti ini akan selalu memotivasi bawahan untuk bekerja guna mencapai sasaran, karena kesadaran sebagai pendorong , fasilitator dan katalisator. Menurut Locke (2002) dalam Miru Sulaiman (2006) pemimpin yang efektif dalam hubungan dengan bawahan adalah pemimpin yang mampu meyakinkan mereka bahwa kepentingan pribadi dari bawahan adalah visi pemimpin, serta mampu meyakinkan bahwa mereka mempunyai andil dalam mengimplementasikannya.

*Total Quality Management* (TQM) menurut Dyah Hasto Palupi (2004) adalah satu himpunan prinsip-prinsip, alat-alat, dan prosedur-prosedur yang memberikan tuntunan dalam praktek penyelenggaraan organisasi. TQM melibatkan seluruh anggota organisasi dalam mengendalikan dan secara berkesinambungan meningkatkan bagaimana kerja harus dilakukan dalam upaya mencapai harapan pengguna atau pelanggan (*customer*) mengenai mutu

atau kualitas produk atau jasa yang dihasilkan organisasi, Karakteristik khusus TQM antara lain adalah:

1. Partisipasi aktif dari semua pihak, baik pimpinan maupun karyawan.
2. Berorientasi pada kualitas berdasarkan kepuasan pengguna.
3. Dinamika manajemen, *top down* dan *bottom up*.
4. Menanamkan budaya '*team work*' dengan baik.
5. Menanamkan budaya '*problem solving*' melalui konsep PDCA ( *Plan – Do – check – Action*).

Banyak penelitian yang mencoba mencari pemahaman hubungan antara kepemimpinan Terhadap Perilaku *Citizenship* (OCB), Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional diantaranya Muchiri (2001), dan Utomo (2002). Di dalam penelitian tersebut masih banyak terdapat perbedaan baik dalam hal pengaruh positif atau negatif maupun dari segi ada atau tidaknya pengaruh dari variabel-variabel diatas. Penulis memilih objek pegawai BPT,BKD,BPKD dan BAPPEDA karena penggunaan sampel pegawai BPT,BKD,BPKD dan BAPPEDA dengan alasan makin besarnya tuntutan bagi pemerintah daerah untuk dapat lebih berorientasi pada peningkatan kinerja sejalan dengan diberlakukannya otonomi daerah dimana *dependensi* daerah terhadap pusat dikurangi. Oleh karenanya pegawai pada pemerintahan daerah secara perlahan dituntut untuk tidak bekerja sesuai dengan imbalannya tetapi dilain pihak pekerja diharapkan memiliki motivasi untuk bekerja melebihi apa yang seharusnya ia lakukan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk mengangkat judul **“Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Perilaku Citizenship (OCB), Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional”**

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang melatar belakangi penelitian ini, permasalahan yang dibahas dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transaksional dengan *Organizational citizenship Behaviour* pada pegawai BPT,BKD,BPKD dan BAPPEDA Kabupaten Sragen?
2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional dengan *Organizational citizenship Behaviour* pada Pemerintah Daerah Sragen?
3. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja pada pegawai BPT,BKD,BPKD dan BAPPEDA Kabupaten Sragen?
4. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada pegawai BPT,BKD,BPKD dan BAPPEDA Kabupaten Sragen?
5. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transaksional dengan komitmen organisasional pada pegawai BPT,BKD,BPKD dan BAPPEDA Kabupaten Sragen?
6. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional pada pegawai BPT,BKD,BPKD dan BAPPEDA Kabupaten Sragen?



### C. Pembatasan Masalah

Agar dapat mengarah pada permasalahan yang ada dan ruang lingkup yang jelas maka dalam penelitian ini penulis membatasi masalah kepemimpinan pada kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional serta pengaruhnya terhadap perilaku *citizenship* (OCB), kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada pegawai BPT,BKD,BPKD dan BAPPEDA Kabupaten Sragen.

### D. Tujuan Penelitian

1. Untuk Membuktikan secara empiris ada tidaknya pengaruh kepemimpinan transaksional dengan *Organizational Citizenship Behaviour* pada pegawai BPT,BKD,BPKD dan BAPPEDA Kabupaten Sragen.
2. Untuk Membuktikan secara empiris ada tidaknya pengaruh kepemimpinan transformasional dengan *Organizational Citizenship Behaviour* pada pegawai BPT,BKD,BPKD dan BAPPEDA Kabupaten Sragen.
3. Untuk Membuktikan secara empiris ada tidaknya pengaruh kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja pada pegawai BPT,BKD,BPKD dan BAPPEDA Kabupaten Sragen.
4. Untuk Membuktikan secara empiris ada tidaknya pengaruh kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada pegawai BPT,BKD,BPKD dan BAPPEDA Kabupaten Sragen.

5. Untuk Membuktikan secara empiris ada tidaknya pengaruh kepemimpinan transaksional dengan Komitmen organisasional pada pegawai BPT,BKD,BPKD dan BAPPEDA Kabupaten Sragen.
6. Untuk Membuktikan secara empiris ada tidaknya pengaruh kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional pada pegawai BPT,BKD,BPKD dan BAPPEDA Kabupaten Sragen.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah yang telah dijabarkan di atas, maka penelitian ini diharapkan akan memberi manfaat sebagai berikut:

1. Bagi peneliti, dosen dan akademisi diharapkan dapat menambah wawasan dan sebagai referensi data penelitian-penelitian sejenis.
2. Bagi BPT,BKD,BPKD dan BAPPEDA Kabupaten Sragen dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja organisasi pada instansi yang terkait.
3. Bagi ilmu pengetahuan khususnya Akuntansi Manajemen penelitian ini dapat menambah wawasan khasanah pustaka tentang kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

#### **F. Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah pemahaman dan penelahan penelitian, maka dibuat rancangan penulisan sebagai berikut:

## BAB 1: PENDAHULUAN

Bab ini membahas Latar Belakang Masalah yang didasari penelitian. Didalam bab ini dijelaskan pola Perumusan Masalah, Tujuan Dan Manfaat Penelitian Serta Sistematika Penulisan.

## BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tentang pengertian kepemimpinan, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, *Organisational Citizenship Behaviour* (OCB), organisasi, Komitmen Organisasi, kepuasan kerja, kerangka pemikiran, hipotesis dan pemikiran terdahulu.

## BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini membahas tentang metode penelitian, penentuan objek yang terdiri atas Populasi dan Sampel, Jenis Data dan Sumber Data, Metode pengumpulan data, teknis Analisis Data dan Pengujian Hipotesis.

## BAB IV: ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas isi pokok penelitian yang memuat kondisi instansi yang berupa struktur organisasi, pengujian hasil Analisis Data sesuai metode yang digunakan dan pengujian hipotesis.

## BAB V: PENUTUP

Bab ini berisi tentang Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian dan Saran-saran yang dapat dijadikan masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan.