

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Organisasi yang berhasil mewujudkan perubahan memiliki ciri-ciri mampu bergerak lebih cepat, sadar tentang pentingnya komitmen pada peningkatan mutu produk, peningkatan keterlibatan para anggota organisasi, orientasi pada pelanggan, serta organisasi yang strukturnya menjurus pada bentuk yang semakin datar dan bukan piramidal. Organisasi membutuhkan perencanaan strategis yang tepat, agar keberhasilan tersebut dapat tercapai (Nashori, 2009).

Tercapai tidaknya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi. Tiap orang memiliki tugas dan tanggung jawab yang ditujukan untuk mencapai sasaran-sasaran pelaksanaan fungsi-fungsi dalam organisasi. Tiap orang dalam organisasi dituntut untuk memiliki komitmen agar fungsi-fungsi organisasi berjalan sebagaimana yang diharapkan agar sasaran-sasaran yang direncanakan dapat dicapai. Perilaku-perilaku pekerja secara konseptual dibedakan sebagai *in-role (task dependent behavior)* dan *extra-role* (perilaku individu yang melebihi standar perilaku yang diharapkan). Kartz (dalam Sumiyarsih, 2012), menekankan bahwa perilaku-perilaku kooperatif dan saling membantu yang berada diluar persyaratan formal sangat penting bagi berfungsinya organisasi. Perilaku tambahan diluar diskripsi pekerjaan dalam organisasi sering disebut sebagai perilaku kewarganegaraan dalam organisasi atau *Organizational citizenship behavior* (OCB).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu aturan tidak resmi yang bersifat sukarela. Dengan adanya OCB diharapkan karyawan pada organisasi dapat lebih menyatu dengan lingkungan kerjanya. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku yang dilakukan oleh karyawan yang meningkatkan keefektifan organisasi, tetapi bukan merupakan tanggung jawab formal orang tersebut. Hanson & Borman, 2006 (dalam King, 2011). Seringkali disebut juga dengan kinerja kontekstual, OCB dapat berupa perilaku datang lebih awal, pulang lebih akhir dan membantu kolega mengerjakan tugas. Sedangkan Bowler (2006) (dalam Hilmi, 2011), menyatakan bahwa setiap sistem sosial yang hanya mengandalkan diri pada rancangan baku suatu bentuk perilaku tertentu akan menjadi sangat rentan dan menyarankan perlunya suatu perilaku ekstra untuk menjamin kemampuan bertahan dan keberhasilan sistem sosial tersebut. Dengan demikian, bukan hanya organisasi bisnis, seluruh sistem sosial akan mendapat manfaat yang sangat tinggi dari usaha-usaha ekstra yang diberikan oleh individu-individu dalam suatu sistem sosial. Kepatuhan dan partisipasi karyawan terhadap organisasi atau instansi dapat menentukan tinggi rendahnya OCB pada karyawan.

Perlunya OCB dalam perusahaan untuk meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan atasan, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi, membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Podsakoff, 1997 dalam Sofyandi, 2007).

Perilaku OCB dapat berupa perilaku menolong rekan kerja yang sedang kerepotan dalam pekerjaannya, menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu rekan sejawat yang pekerjaannya overload, membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat tidak masuk, tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim atau lalu lintas, membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta, tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan diluar pekerjaan kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting. (Aldag & Resckhe dalam Sofyandi, 2007).

Permasalahan tentang rendahnya OCB dapat terjadi di organisasi dalam lingkungan pendidikan, termasuk juga pada perguruan tinggi swasta yaitu Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS). Sebelumnya peneliti telah melakukan penelitian awal dengan menyebarkan kuesioner terbuka diseluruh fakultas yang ada di UMS serta instansi-instansi yang terkait dengan pelayanan untuk mahasiswa, seperti unit A unit B dan. Penelitian awal dilakukan untuk mengetahui masalah, apakah ada masalah yang berkaitan dengan OCB di UMS. Berdasarkan hasil penelitian awal didapatkan hasil bahwa ada karyawan UMS memiliki tingkat OCB yang rendah, diantaranya Fakultas A, Fakultas B, Unit A dan Unit B.

**Tabel 1**  
**Hasil rekap data penelitian awal dengan kuesioner terbuka**

No	Peristiwa	Tempat	Keterangan
1	Karyawan yang terkadang masih sering terlambat	Fakultas A	Karyawan dan Dosen
2	Belum pernah mengerjakan tugas diluar tugas pokok	Fakultas B	Karyawan
3	a. Jika ada masalah, karyawan hanya memberi saran tidak ada tindak lanjut b. Tidak ada kerjasama antar karyawan c. Ada beberapa karyawan dalam mengerjakan tugas menunggu perintah terlebih dahulu	Unit A	Karyawan
4	Tidak ada yang menggantikan tugas pokok karyawan yang belum datang	Unit B	Mahasiswa

Berdasarkan hasil kuesioner terbuka tersebut maka ada beberapa fakultas dan instansi pelayanan mahasiswa yang memiliki OCB yang masih kurang. Didalam Fakultas A masih ada karyawan yang datang terlambat untuk bekerja dan ada karyawan yang apabila tidak datang tidak memberikan kabar. Pada Fakultas B masih ada karyawan yang belum pernah membantu tugas karyawan yang lain selain tugas pokok masing-masing karyawan. Sedangkan di bagian pelayanan mahasiswa atau unit A, karyawan juga dalam bekerja masih menunggu perintah dari atasan, jika tugas pokoknya sudah selesai maka karyawan kurang inisiatif dari karyawan tersebut untuk mengerjakan pekerjaan yang lain. Ketika ada suatu permasalahan yang dialami pada salah satu karyawan, maka karyawan yang yang lain tidak memberikan solusi atau saran secara langsung tetapi menyarankan agar penyelesaian masalah tersebut didiskusikan dengan pimpinan, serta antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya kurang saling membantu atau kurang bekerja sama. Pada bagian unit B juga masih ada karyawan yang datang terlambat atau sedang keluar, kemudian pada bagian tempat karyawan bekerja tidak ada yang menggantikan. Terkadang

mahasiswa diminta untuk menunggu atau diminta ke loket lain. Pelayanan yang diberikan karyawan juga kurang karena karyawan dalam melayani keperluan mahasiswa yang sedikit dipersulit atau berbelit-belit.

Perilaku kewarganegaraan organisasi muncul karena ada sejumlah faktor yang menyebabkan seorang pegawai melakukan OCB. Salah satu faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* yaitu kepemimpinan transformasional (Wirawan, 2013).

Mengelola suatu organisasi termasuk mengelola sumber daya manusianya, diperlukan sekali prinsip-prinsip ataupun teori-teori manajemen, termasuk prinsip dan teori kepemimpinan. Setiap kemampuan dalam kepemimpinan harus melekat erat pada seorang manajer atau pimpinan, apapun ruang lingkup tanggung jawabnya. Karena tanpa kemampuan memimpin, tidak mungkin seorang manajer atau pimpinan berhasil baik dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Model kepemimpinan merupakan alat untuk mengelola perubahan organisasi Touron, 2005 (dalam Nashori, 2009), melihat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki sifat dan perilaku yang dibutuhkan dalam memulai perubahan. Daft (1999) menganggap bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk memimpin perubahan dalam visi, strategi dan budaya organisasi. Menurut Bass (dalam Lako, 2004) , model *transformatinal leadership* mampu memberikan solusi dalam memahami tentang apa yang membuat *leaders* memiliki pengaruh yang besar terhadap *followers*-nya dan faktor-faktor apa saja yang membuat kinerja dari sejumlah organisasi kecil dan besar sukses secara berkelanjutan. Chen, 2000 (dalam Hilmi, 2011) pemimpin transformasional mampu memotivasi pekerja agar mampu

menginternalisasi dan memprioritaskan sejumlah faktor yang penting bagi pencapaian kepentingan individu. Pekerja yang secara intrinsik termotivasi untuk memenuhi atau mencapai visi kolektif dalam organisasi tanpa mengharapkan imbalan dalam jangka pendek akan secara sukarela memberikan kontribusi dalam usaha-usaha pencapaian sasaran bersama walaupun hal tersebut tidak termasuk dalam tugas tanggung jawabnya.

Dampak yang ditimbulkan oleh kepemimpinan transformasional adalah meningkatnya perilaku peran ekstra karena pemimpin mendorong anggotanya untuk menunjukkan kemampuan terbaiknya dan mengeluarkan seluruh potensi yang dimiliki individu dalam melakukan tugasnya. Hal ini didukung dari studi literatur Rafferty & Griffin, 2001 (dalam Hilmi, 2011) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sangat berperan dalam membentuk OCB karyawan dalam organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang maka dapat diajukan perumusan masalah yaitu “Apakah ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*?”. Sehingga peneliti tertarik untuk meneliti “**Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Di Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS)**”.

## **B. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah peneliti kemukakan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di UMS
2. Tingkat persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional di UMS
3. Tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di UMS
4. Seberapa besar sumbangan efektif kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

### **C. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

1. Manfaat Teoritis:

Dapat memberikan wawasan dan menambah khasanah keilmuan, khususnya psikologi industri dan organisasi.

2. Manfaat Praktis:

- a. Bagi Karyawan

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi dan pengetahuan tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga karyawan dapat meningkatkan OCB didalam organisasi.

- b. Bagi Instansi dan Pimpinan Universitas

Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan gambaran atau informasi kepada instansi dan pimpinan tentang kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan OCB dalam kaitannya dengan tujuan organisasi.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan perbandingan penelitian selanjutnya.