

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Kemajuan teknologi yang pesat sekarang ini memberikan dampak yang begitu besar terhadap kemajuan transportasi di Indonesia. Pada awalnya transportasi hanya berperan sebagai pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat untuk mengakomodasi aktivitas sosial dan ekonomi masyarakat. Dalam usaha penyediaan transportasi, kualitas pelayanan dipandang sebagai salah satu komponen yang perlu diwujudkan oleh perusahaan karena memiliki pengaruh untuk mendatangkan konsumen baru dan dapat mengurangi kemungkinan pelanggan lama untuk berpindah ke perusahaan lain (*switching*) yang dijelaskan oleh (Panjaitan, 2016).

Sumber daya manusia yang tangguh sangat diperlukan untuk memberikan kualitas yang maksimal dan untuk menghadapi persaingan yang ketat di segala bidang dalam organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam keberlangsungan aktivitas dan kegiatan perusahaan. Peran sumber daya manusia harus dimanfaatkan semaksimal mungkin dengan cara-cara yang mampu memotivasi karyawan agar mau bekerja dengan keahliannya secara maksimal. Sukses dan tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuannya tergantung pada kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh (Utami,

Wibowo, & Utami, 2017) bahwa sumber daya manusia yang berkualitas tinggi akan berpengaruh tinggi terhadap kesuksesan sebuah perusahaan, namun jika kualitas sumber daya manusia yang dimiliki tersebut rendah maka akan berpengaruh rendah terhadap tingkat kesuksesan suatu perusahaan atau organisasi.

Melaksanakan berbagai kebijakan dan kegiatan operasional dalam sebuah perusahaan atau organisasi adalah menjadi sebuah tugas seorang karyawan. Segala bentuk sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi tidak akan mampu berjalan secara optimal apabila tidak didukung dengan kinerja karyawan yang ahli pada bidangnya. Hal ini diperkuat oleh Ferlan (2016:105) yang menyatakan bahwa organisasi dan pegawai merupakan satu kesatuan yang memiliki hubungan dan harus seimbang. Meningkatkan efektivitas perusahaan merupakan suatu tuntutan dimana perusahaan tetap harus menyeimbangkan dengan kebutuhan karyawannya. Zeyada (2018) menjelaskan bahwa kreativitas dan menjadi lebih loyal terhadap perusahaan berkontribusi pada munculnya sikap sukarela karyawan. Disini sikap sukarela karyawan yang tinggi sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai efektivitas perusahaan.

Organ (2015) menjelaskan bahwa *Organizational citizenship behavior* merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual. Selanjutnya Organ dalam (Gao & He, 2017) *Organizational citizenship behavior*, merupakan perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal

organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Aldag and Reschke dalam (Darto *et al.*, 2015) menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* sebagai kontribusi individu di tempat kerja yang melampaui peran persyaratan dan pencapaian pekerjaan yang dihargai secara kontrak. Ini akan mencakup perilaku seperti membantu orang lain, sukarela untuk kegiatan di luar pekerjaan, dan menegakkan aturan dan prosedur di tempat kerja tanpa memandang masalah pribadi kerepotan. Perilaku ini mewakili "nilai tambah karyawan" yang tidak tercermin secara tradisional, lebih sempit dari ukuran performa. Dikenal juga sebagai "perilaku warga negara yang baik" dan "sindrom prajurit yang baik," organisasi perilaku kewarganegaraan adalah salah satu bentuk perilaku prososial (yaitu, perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan bermanfaat).

Berdasarkan hasil penelitian dari Haryati *et al.*, (2014) menjelaskan bahwa organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang melakukan lebih dari sekedar tugas biasa yang mereka lakukan dan mampu memberikan kinerja yang melebihi pekerjaan. Dalam penelitiannya disebutkan bahwa OCB dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kepemimpinan sebesar 26,5% dan 73,5% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitiannya. Sedangkan menurut Syarief *et al.*, (2017) menjelaskan bahwa organisasi yang ingin sukses membutuhkan karyawan yang dapat melakukan pekerjaan lebih dari sekedar tugas formal mereka atau deskripsi pekerjaan dan mau memberikan kinerja yang

melebihi target. Dalam penelitiannya disebutkan bahwa OCB dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebesar 38% dan 62% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitiannya.

Perilaku OCB dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari segi tingkat kehadiran karyawan, dimana perilaku karyawan yang tidak mencerminkan OCB yaitu seperti tidak menandatangani presensi dan tidak hadir tepat waktu sesuai dengan peraturan yang diberlakukan oleh perusahaan. Menurut (Robbins & Judge, 2013) adapun salah satu data yang dapat digunakan untuk mewakili karakteristik OCB dari perusahaan adalah presensi karyawan. Berikut ini adalah data presensi yang peneliti dapatkan secara langsung dari HRD PO Putra Karya Jasa Usaha selama enam bulan terakhir. Hal ini digambarkan melalui tabel berikut ini:

**Tabel 1.1**  
**Data Absensi Karyawan Bagian *Driver* dan *Ticketing***  
**PO Putra Karya Jasa Usaha**

<b>Bulan</b>	<b>Total Karyawan (Orang)</b>	<b>Ketidakhadiran (Orang)</b>
September 2018	158	18
Oktober 2018	145	20
November 2018	143	23
Desember 2018	145	27
Januari 2019	148	28
Februari 2019	158	35

Sumber: Data diolah peneliti (2019)

Tabel 1.1 di atas menjelaskan bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan PO Putra Karya Jasa Usaha setiap bulannya mengalami kenaikan, tingkat ketidakhadiran paling tinggi terlihat pada bulan februari 2019. Berdasarkan hasil tersebut, peneliti menduga bahwa hal ini menunjukkan adanya gejala penurunan dimensi *conscientiousness* yang rendah dari perilaku OCB para karyawannya. *Conscientiousness* merupakan perilaku yang melebihi syarat minimum. Dimana salah satu contoh perilaku dimensi *conscientiousness* yaitu berdisiplin waktu dalam hal kehadiran. Berdasarkan data yang ada karyawan PO Putra Karya Jasa Usaha ini belum mampu melebihi syarat minimum yang diharapkan oleh perusahaan dilihat dari tingkat ketidakhadiran yang terus meningkat.

*Organizational citizenship behavior* sangat diperlukan dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut penelitian dari George & Joseph, (2018) mereka menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* itu penting dalam perusahaan travel karena mereka menganggap bahwa karyawan akan bersedia bekerja lebih keras atau mengambil pekerjaan yang ekstra dalam memenuhi permintaan pelanggan yang melonjak naik yaitu pada musim – musim liburan seperti libur lebaran, libur sekolah, libur nasional dan lain sebagainya.

Menurut Organ *et al.*, dalam (Rahmawati & Prasetya, 2017) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi, serta faktor eksternal yang meliputi gaya

kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi. Berdasarkan teori ini peneliti melakukan pra penelitian dengan tujuan untuk mengetahui variabel *independent* apa yang mempengaruhi OCB pada karyawan PO Putra Karya Jasa Usaha.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mampu mempengaruhi OCB karena seorang pemimpin harus mampu mengarahkan karyawannya agar bertindak sesuai dengan peraturan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Argumen ini diperkuat oleh (Gunawan, 2016) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya itu dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri. Karyawan memiliki pemimpin yang bertugas sebagai pengarah karyawan tersebut agar bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan.

Menurut Zabihi, *et al.*,(2014) *organizational citizenship behavior* dapat mengikat para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung, sehingga dapat membangun sikap dan perilaku sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan. Pemimpin dapat menetapkan mekanisme untuk mempertahankan, mengembangkan atau mengubah *organizational citizenship behavior* yang ada. Mekanisme *organizational citizenship behavior* yang diajarkan oleh seorang pemimpin kemudian akan diadaptasi oleh para pengikutnya melalui proses sosialisasi. Proses sosialisasi untuk mengirimkan visi dan misi dari seorang pemimpin ke organisasi melalui *organizational citizenship behavior* memerlukan kepemimpinan yang

tepat, sehingga dapat meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi yang kuat.

Wawancara awal dengan beberapa karyawan PO Putra Karya Jasa Usaha memberikan informasi bahwa sosok pemimpin mereka dipersepsikan sebagai pemimpin yang berkarisma namun belum mampu memberikan motivasi kepada karyawannya untuk berfikir inovatif dan kreatif. Selain itu, beberapa karyawan juga menjelaskan bahwa pemimpinnya memiliki komitmen terhadap perusahaan, namun belum memiliki rasa empati dan perhatian dalam segala hal terutama dalam memperhatikan kebutuhan para karyawannya mengenai pengembangan karier kedepan, sehingga beberapa karyawan kurang kagum dan hormat pada pemimpin tersebut. Namun, ada juga karyawan yang merasa bahwa kebutuhannya mengenai pengembangan karier sudah cukup diperhatikan sehingga muncul kagum dan hormat kepada pemimpin mereka. Berdasarkan persepsi yang digambarkan tersebut peneliti mengasumsikan bahwa pemimpin tersebut memiliki ciri-ciri yang sesuai dan ada pula yang berkebalikan dari ciri – ciri kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Choudhary, Kumar, & Philip, 2016) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan OCB. Haryati *et al.*, (2014) pada penelitiannya ditemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Namun hasil penelitian Darto *et al.*,

(2015) berbeda dengan Choudhary dan Haryati, dalam penelitiannya ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Faktor lain yang mempengaruhi OCB selanjutnya yaitu budaya organisasi itu sendiri. Setiap organisasi memiliki budaya, namun tidak setiap budaya di dalam organisasi tersebut sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan karyawan. Budaya organisasi berperan penting dalam pencapaian suatu tujuan organisasi karena budaya organisasi merupakan suatu cara kerja yang bermutu dan didasari oleh nilai yang penuh makna, dan memberikan motivasi serta inspirasi untuk bekerja lebih baik (Utami *et al.*, 2017).

Budaya organisasi yang dimiliki oleh PO Putra Karya Jasa Usaha yaitu Profesional, Ramah dan bermanfaat bagi masyarakat. Namun berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan ditemukan bahwa karyawan cenderung hanya melakukan tugasnya tanpa adanya inovasi dalam berkerja yang artinya karyawan belum mampu memaknai nilai-nilai profesional dalam perusahaan yang kemudian perlu di aplikasikan pada saat bekerja. Selain itu ada beberapa karyawan yang belum bisa profesional karena tidak mau menggunakan atribut perusahaan seperti seragam dan tanda pengenal dengan alasan hal tersebut tidak begitu penting untuk mereka para *driver*. Kemudian untuk beberapa karyawan merasa bahwa pekerjaannya sebagai *driver* dan *ticketing* yang dituntut untuk ramah kepada para konsumen dianggap sangat sulit karena mereka

itu pendiam dan cenderung cuek dengan sesuatu yang ada disekitar mereka.

Dari hasil wawancara awal yang dilakukan peneliti dapat kita lihat bahwa masih kurangnya pemahaman makna terhadap budaya organisasi yang ada antara karyawan dengan budaya organisasi di PO Putra Karya Jasa Usaha ini. Perlu adanya adaptasi dan pemberian pemahaman oleh pemimpin agar tercapai makna bersama terkait budaya organasasi mereka. Argumen ini sejalan dengan Titisari dalam (Rahmawati & Prasetya, 2017) bahwa budaya organisasi mengacu kesistem makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lain.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Suwibawa, Agung, & Sapta, 2018) ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian tersebut diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Haryati et al., 2014) yang menyatakan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organsasi terhadap OCB. Namun hasil penelitian yang dilakukan oleh (Syarief *et al.*, 2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijabarkan secara jelas tersebut, maka peneliti tertarik mengadakan penelitian dengan judul, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi

terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan PO Putra Karya Jasa Usaha”.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang peneliti jelaskan sebelumnya, peneliti memfokuskan perumusan masalah kedalam beberapa poin sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi dari gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PO Putra Karya Jasa Usaha?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan PO Putra Karya Jasa Usaha?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan PO Putra Karya Jasa Usaha?
4. Apakah model penelitian gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat memprediksikan *organizational citizenship behavior* (ocb) pada karyawan PO Putra Karya Jasa Usaha?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disampaikan, maka tujuan dari penelitian yang dilakukan pada karyawan PO Putra Karya Jasa Usaha yaitu untuk mengetahui adanya:

1. Deskripsi gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) PO Putra Karya Jasa Usaha.
2. Pagaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PO Putra Karya Jasa Usaha.
3. Pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan PO Putra Karya Jasa Usaha.
4. Model penelitian gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat memprediksikan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PO Putra Karya Jasa Usaha.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang peneliti harapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Memberikan pengetahuan dan pengalaman dalam hal melakukan penelitian yang berkaitan dengan masalah *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

2. Bagi Pengembangan Ilmu dan Pengetahuan

Menjadi referensi tambahan bagi peneliti dan yang ingin meneliti tentang hal serupa yaitu pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

3. Bagi Universitas Negeri Jakarta khususnya Fakultas Ekonomi pada  
Konsentrasi Manajemen SDM

Diharapkan penelitian ini bisa dijadikan sebagai referensi pembelajaran yang dapat memberikan wawasan khususnya pada Konsentrasi Manajemen SDM.