

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Organisasi di Indonesia mengalami era globalisasi yang cukup pesat. Pesatnya perkembangan jaman ini mengakibatkan organisasi perlu menyusun ulang dalam meningkatkan strategi. Penyusunan ulang strategi ini diharapkan mampu menjadikan organisasi untuk bersaing dengan organisasi yang lain. Salah satu upaya untuk meningkatkan persaingan dan menggapai tujuan organisasi yaitu dengan mengikuti perubahan. Perubahan yang dilakukan oleh organisasi diharapkan mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Perubahan organisasi ini tidak terlepas dari Sumber daya manusia (SDM). Individu merupakan faktor penentu bagi keberhasilan organisasi.

Survey *Human development index* (HDI) tahun 2015 menjelaskan bahwa sumber daya manusia di Indonesia mengalami penurunan kualitas. Penurunan kualitas ini ditunjukkan dengan posisi Indonesia yang berada di peringkat 113 dari 188 negara. Indonesia semula menduduki peringkat 109 pada tahun 2014 dan 113 pada tahun 2015. Peringkat ini lebih rendah dari Thailand di urutan 92 dan Filipina yang berada di urutan 97 (CNN Indonesia, 2017). Kasus-kasus kurangnya disiplin karyawan dalam instansi pemerintahan sering kali terjadi. Bukti rendahnya kualitas SDM di Indonesia ini, merupakan pemicu masalah mentalis dan budaya kerja (Salimah & Nio, 2017)

Masalah mentalis dan budaya kerja ini juga dipengaruhi oleh karakteristik karyawan dalam instansi. Setiap karyawan pasti memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Karakteristik ini dipengaruhi oleh keinginan dan tujuan awal karyawan saat bergabung pada instansi. Karyawan memiliki karakteristik yang baik dan menunjukkan kinerja yang optimal merupakan kunci suatu keberhasilan instansi (Debora Purba & Seniati, 2004)

Baik buruknya kinerja karyawan dapat dilihat dari kemampuan menyelesaikan tugas yang menjadi tuntutan pekerjaan. Peran ini sering disebut dengan *in-role behavior* (Dyne, Jehn, & Cummings, 2002). Jika individu dapat menyelesaikan tuntutan kerja, berarti kinerja individu dapat dikatakan baik. Namun, jika individu tidak dapat menyelesaikan tuntutan kerja, berarti kinerja yang dihasilkan oleh individu tersebut dapat dikatakan buruk.

Tuntutan kerja yang diberikan pimpinan kepada karyawan tidak dapat diselesaikan oleh semua karyawan. Hanya beberapa karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Karyawan yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, harusnya menjadi perhatian bagi seorang pimpinan.

Perilaku *in role* ini menunjukkan bahwa karyawan tidak dapat menyelesaikan tuntutan kerja dan kurang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan. Beban kerja yang tidak dapat terselesaikan dengan baik, berdampak pada kurangnya toleransi karyawan untuk membantu rekan kerja yang lain. Perilaku untuk membantu rekan kerja di dalam instansi dapat juga disebut dengan istilah *extra role behavior*.

(Kambu, Troena, & Setiawan, 2012) mengatakan bahwa membantu rekan kerja menyelesaikan tugas, tidak mengeluh ketika banyak kerja, serta kesungguhan dalam mengikuti rapat dan lain-lain sangat diperlukan untuk keberlangsungan organisasi dan perilaku kewarganegaraan organisasi mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi telah membentuk *organizational citizenship behavior* berupa perilaku menggantikan orang lain dalam bekerja, berperilaku melebihi persyaratan minimal, kemauan bertoleransi, terlibat dalam fungsi organisasi dan dapat menyimpan informasi

Perilaku *extra-role* juga dikenal dengan istilah Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. Perilaku kewarganegaraan organisasi merupakan bentuk perilaku pilihan atau kerelaan karyawan untuk menolong, peduli terhadap lingkungan kerja dan melakukan pekerjaan diluar *job disk* perannya (Debby Purba, 2004). Instansi mengharapkan karyawan tidak hanya memiliki kemampuan, namun membutuhkan karyawan yang mempunyai kepribadian baik "*good citizens*". Karyawan yang baik dalam hal ini mampu berpartisipasi dan memberikan kontribusi terhadap instansi. Instansi tidak akan berkembang tanpa karyawan yang baik (Komalasari & Prasetio, 2009).

Organ (Debby Purba, 2004) menyatakan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi merupakan bentuk perilaku inisiatif karyawan untuk membantu rekan kerjanya menyelesaikan pekerjaan, melindungi instansi, memiliki toleransi pada situasi, dan menghargai peraturan dalam instansi. Podsakoff & Fetter (Triyanto, Kristen, Elisabeth, & Santosa, 2009)

menyatakan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi juga merupakan suatu perilaku prososial karyawan secara sukarela untuk membantu karyawan lain dalam menyelesaikan tugas instansi. Mira & Margaretha (2012) mendefinisikan perilaku kewarganegaraan organisasi yaitu merupakan perilaku patuh terhadap aturan yang sudah ditetapkan oleh instansi, menolong rekan kerja, dan menjadi relawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang berat. (Borman & Motowidlo, 1993) juga berpendapat bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi dapat meningkatkan kinerja instansi karena perilaku ini merupakan penggerak dalam instansi.

Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi. Podsakoff (Lestari & Jatmika, 2014) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi adalah : karakteristik individual karyawan, karakteristik pekerjaan, karakteristik kepemimpinan, kohesivitas kelompok dan dukungan organisasi. Berdasarkan uraian mengenai faktor yang mempengaruhi tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi di pengaruhi oleh karakteristik kepemimpinan.

Didukung oleh Penelitian Tenen, Tewal, dan Tawas, (2015) menyatakan bahwa seorang pemimpin memiliki pengaruh yang cukup tinggi dalam membentuk serta mengubah bawahan dalam bekerja, pemimpin juga memiliki peranan yang cukup penting dalam menciptakan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Fahmi (2013) juga menyatakan bahwa hubungan

antara pemimpin dengan bawahan juga dapat dipengaruhi oleh gaya pemimpin yang dimiliki.

Seorang pemimpin pada hakekatnya harus mampu memahami kebutuhan, keinginan dan harapan para pengikutnya. Pemimpin juga harus mampu mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan tujuan perusahaan. Kepemimpinan transformasional sangatlah tepat untuk dilaksanakan dalam perusahaan guna mendorong dan menciptakan keterlibatan karyawan serta mampu meningkatkan kinerja karyawan (Palgunanto, Suparno, & Dwityanto, 2010)

Kepemimpinan transformasional banyak membawa dampak positif bagi peningkatan kinerja karyawan dan instansi. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang seringkali digunakan oleh perusahaan dalam melakukan perubahan menuju instansi yang lebih maju dan sukses. Gaya kepemimpinan transformasional juga dapat memotivasi karyawan dalam bekerja melebihi yang diharapkan oleh instansi (Kartono, 2006).

Benyamin (dalam Yuniasanti, 2014) mengungkapkan bahwa pemimpin dapat mempengaruhi perilaku bawahan melalui gaya kepemimpinan. Untuk menciptakan keharmonisan di lingkungan kerja, pemimpin harus mempunyai sikap kepemimpinan yang baik dan efektif, karena dengan keefektifan dapat meningkatkan bawahan dalam bekerja. Peningkatan tersebut antara lain dengan cara kerja sama, semangat, kualitas kerja dan motivasi.

Persepsi merupakan proses kognitif mengenai pemilihan, pemahaman dan penginterpretasian suatu rangsangan indrawi dari informasi yang diterima sehingga menjadi suatu gambaran objek yang utuh. Rakhmat (2009) menyatakan bahwa persepsi adalah pengalaman mengenai suatu peristiwa, objek atau dengan menyimpulkan suatu informasi dan penafsiran-penafsiran pesan. Persepsi merupakan rangkaian proses indera dalam merespon stimulus yang diterima melalui reseptor atau indera individu. Alat indera merupakan penghubung individu dengan dunia luar, sedangkan persepsi proses stimulus yang diorganisasikan dan diinterpretasikan oleh alat indera.

Persepsi yang baik terhadap dukungan organisasional (Perceived Organizational Support/POS) kepada kualitas kehidupan kerja mereka akan menimbulkan rasa “hutang budi” dalam diri mereka pada organisasi sehingga mereka akan merasa memiliki kewajiban untuk membayarnya. Kualitas interaksi atasan-bawahan juga diyakini sebagai prediktor perilaku kewarganegaraan organisasi. Miner (1988) mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi.

Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang

diharapkan oleh atasan mereka. Sebelum Organ mengintroduksi Konsep perilaku kewarganegaraan organisasi menciptakan gelombang perubahan besar dalam bidang perilaku organisasi Garg dan Rastogi, (2006). Konsep ini mengarahkan organisasi menjadi lebih inovatif, fleksibel, produktif, dan responsive (Garg dan Rastogi, 2006; Koberg dan Boss, 2005).

Hal ini menunjukkan betapa pentingnya sebuah persepsi terhadap gaya kepemimpinan yang baik dan menimbulkan perilaku kewarganegaraan organisasi Penulis menemukan penelitian yang serupa dengan penelitian (Undarwati, 2012) mengenai “Korelasi gaya kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior*” menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan sumbangan 52,7% terhadap berkaitan perilaku kewarganegaraan organisasi. Penelitian selanjutnya yaitu penelitian (Yuniasanti, 2014) mengenai perilaku kewarganegaraan organisasi ditinjau dari persepsi karyawan tetap instansi terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasan memberikan sumbangan 5,7% yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan dengan perilaku kewarganegaraan organisasi. Penelitian (Gunawan, 2016) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi karyawan, hal ini menandakan bahwa dengan meningkatkan kepemimpinan transformasional maka karyawan akan memiliki perilaku kewarganegaraan organisasi yang tinggi.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan oleh penulis kepada karyawan PT. perkubunan nusantara IX Kebun semugih Kecamatan Moga Kabupaten Pemalang pada hari Sabtu , 22 Desember 2018 di rumah subjek yang di lakukan kepada saudara (D) mengatakan bahwa saudara (D) hanya berfokus pada pekerjaannya sendiri, tidak mau membantu pekerjaan rekan kerja yang lain, dan lembur juga jika ada instruksi dari atasan. Berdasarkan studi pendahuluan yang kedua dilakukan kepada karyawan PT. perkubunan nusantara IX Kebun semugih Kecamatan Moga Kabupaten Pemalang pada hari Minggu, 23 Desember 2018 di rumah subjek berinisial (A) mengatakan bahwa sering merasa bosan, jenuh dan capek karena banyak pekerjaan yang harus diselesaikan, biasanya pekerjaan belum selesai sudah dapat tugas lagi dan kalau tidak selesai mendapat teguran dari atasan, subjek juga pernah mengalami konflik dengan teman kerjanya karena tidak mau membantu pekerjaan temanya.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan ketiga yang dilakukan pada hari Minggu, 23 Desember 2018 di rumah subjek yang dilakukan kepada (R) mengatakan bahwa pemimpin belum bisa mengayomi atau seperti memberi motivasi terhadap karyawan, subjek merasa bosan karena tidak ada peningkatan dan membuatnya malas untuk bekerja, karena tidak ada tuntutan dari atasan untuk melakukan kerja yang lebih, jadi subjek bekerja sesuai dengan kerjaan seperti biasa. Dari hasil wawancara dapat diketahui Karyawan merasa bahwa kurangnya motivasi yang diberikan seorang pemimpin terhadap bawahan, mempengaruhi kinerja karyawan sehingga, karyawan

menjadi kurang bersemangat dalam bekerja. Apabila hal ini terus terjadi maka akan berakibat menurunnya produktivitas instansi.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan keempat yang dilakukan kepada pengawas (mandor) pada hari Senin, 07 Januari 2019 di rumah subjek yang dilakukan kepada (J) mengatakan setiap instansi pasti menginginkan naiknya kualitas karyawan, kualitas produksi, dan interaksi yang baik antara atasan dengan bawahannya. Subjek merasa bahwa bawahannya atau karyawan yang bekerja ada yang mampu melakukan tugasnya dengan baik dan ada juga yang tidak mampu menyelesaikan tugasnya, itu akan berdampak pada penurunan produktivitas dari PT tersebut, sebagai atasan dia sering menegur karyawan yang tidak mampu menyelesaikan tugas atau pekerjaannya

Berdasarkan uraian di atas penulis bermaksud ingin melakukan penelitian yang berjudul Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Pada Karyawan PT. Perkubunan Nusantara IX Kebun Semugih Kecamatan Moga Kabupaten Pematang Siantar

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan diatas maka dapat diangkat rumusan masalah yaitu : apakah ada Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Pada karyawan pt. perkubunan nusantara IX kebun semugih kecamatan. moga kabupaten pematang ?

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan perilaku kewarganegaraan organisasi pada karyawan pt. perkubunan nusantara IX kebun semugih kecamatan moga kabupaten pemalang serta perilaku kewarganegaraan organisasi untuk memberikan bukti empirik mengenai pentingnya perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan dalam organisasi.

### D. Manfaat Penelitian

#### 1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dibidang psikologi industri dan instansi yang berkaitan perilaku kewarganegaraan organisasi dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional.
- b. Bagi penulis lain, diharapkan dapat menambah wawasan di bidang psikologi industri dan instansi, serta dapat mengembangkan Penelitian berikutnya.

#### 2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan informasi kepada instansi mengenai perilaku kewarganegaraan organisasi agar dapat dijadikan sebagai masukan dalam penyusunan kebijakan-kebijakan selanjutnya.

- b. Memberikan bukti empiris mengenai Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional agar dapat menjadi masukan bagi instansi dalam mengembangkan, menumbuhkan, dan meningkatkan *Perilaku Kewarganegaraan Organisasi* pada karyawan.

