

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Suatu organisasi yang ingin berumur panjang dan *sustainable*, harus menempatkan SDM yang handal sebagai *human capital*. Pembinaan SDM di setiap organisasi harus diprioritaskan untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Pentingnya peranan sumber daya manusia dalam mewujudkan keselarasan visi dan misi organisasi perlu diimbangi dengan kemampuan organisasi dalam menetapkan nilai-nilai yang mengarah pada tingginya tingkat kenyamanan karyawan terhadap organisasi (Rivai, 2010:13).

Rendahnya kuantitas sumber daya manusia tentunya akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi maupun karyawan itu sendiri. Sehingga sangat penting bagi organisasi untuk memilih dan mempertahankan karyawan yang benar-benar berkualitas. Sebab seorang karyawan yang baik akan cenderung menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* atau perilaku kepegawaian dalam organisasi, dimana *OCB* merupakan kontribusi positif individu terhadap organisasi 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. *OCB* lebih berkaitan dengan manifestasi seorang karyawan sebagai

mahluk sosial. *OCB* merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini bersifat *altruistic* (menolong) yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain (Elfina, 2011:6). Jika karyawan dalam organisasi memiliki *OCB*, maka karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri sehingga mampu memilih perilaku yang terbaik untuk kepentingan organisasinya.

Komitmen organisasi pada karyawan yang tinggi biasanya akan meningkatkan kinerja yang tinggi dan sekaligus dapat menurunkan tingkat absensi dan sebaliknya jika seorang karyawan memiliki tingkat komitmen rendah maka kinerjanya juga rendah. Menurut Organ (2010), komitmen merupakan salah satu variabel yang telah banyak diketahui memiliki kaitan yang erat dengan *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*). Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha-usaha ekstra (*extra effort*). *OCB* adalah sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan reward secara formal dari organisasi. 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.

Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB adalah disposisi individu dan motif individu, kohesivitas kelompok, budaya organisasi, sikap pegawai (komitmen organisasi dan kepuasan kerja), kepemimpinan transformasional, dan keadilan organisasi (Shwetadan Srirang, 2010). Agar perilaku ekstra peran atau OCB para karyawan ditunjukkan dengan baik, maka keefektifan peran seorang pemimpin, sangatlah diperlukan. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi seluruh karyawan yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan organisasinya. Sebelumnya karyawan hanya menerima perintah dari pimpinannya, dan melakukannya sesuai perintah.

Selain kepemimpinan transformasional, faktor yang mempengaruhi perilaku kewargaan dalam organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah budaya organisasi. Di dalam era yang semakin kompetitif, budaya organisasi berkembang sesuai perkembangan lingkungan. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu atau sistem makna bersama yang dihargai oleh organisasi (Robbins, 2010:100). Karakteristik-karakteristik inilah yang akan membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Di sisi lain, budaya organisasi memiliki dampak yang kuat pada perilaku karyawan yang diikuti dengan efektivitas organisasi dan akan memudahkan pimpinan dalam memahami organisasi yang mana mereka bekerja tidak hanya untuk perumusan kebijakan dan prosedur, tetapi untuk memahami perilaku manusia dan pemanfaatan sumber daya manusia mereka dengan cara yang terbaik.

Oleh karena itu, tentunya perusahaan perlu membangun budaya organisasi yang kuat bersama dengan karyawannya karena faktor ini memiliki pengaruh akan munculnya perilaku positif di antara karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan staf karyawan Bank Sinarmas Kudus mengenai perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan diperoleh kesimpulan bahwa tingkat perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan Bank Sinarmas Kudus belum tinggi, hal tersebut penulis rangkum ke dalam tabel 1.1 dan tabel 1.2 di bawah ini.

**Tabel 1.1**  
**Penerapan Organizational Citizenship Behavior (OCB)**  
**pada Bank Sinarmas Kudus**

<b>Indikator OCB</b>	<b>Persentase penerapan OCB pada Bank Sinarmas Kudus</b>	<b>Keterangan</b>
Ketidakegoisan	79%	Cukup
Suka Berhati-hati	75%	Cukup
Sikap Sportif	70%	Cukup
Kesopanan	81%	Baik
Moral Kemasyarakatan	78%	Cukup

Sumber: Bank Sinarmas Kudus, 2020.

**Tabel 1.2**  
**Kriteria Penilaian**

<b>Nilai</b>	<b>Kualifikasi</b>
90-100	Sangat Baik
80-89	Baik
70-79	Cukup
60-69	Kurang
59-ke bawah	Buruk

Sumber: Bank Sinarmas Kudus, 2020.

Berdasarkan tabel 1.1 dan tabel 1.2 dapat diketahui bahwa penerapan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Bank Sinarmas Kudus. Penilaian persentase ini dilakukan berdasarkan indikator pada OCB yaitu

ketidakegoisan, suka berhati-hati, sikap sportif, kesopanan dan moral kemasyarakatan. Tabel 1.1 menunjukkan bahwa penerapan OCB cenderung belum memenuhi standar baik yang ditetapkan dikarenakan hanya terdapat satu indikator yang nilai baik yaitu kesopanan, sedangkan indikator lainnya belum dapat mencapai nilai baik. Hal itu membuktikan bahwa OCB yang ada pada Bank Sinarmas Kudus cenderung rendah.

Rendahnya OCB pada Bank Sinarmas Kudus di pengaruhi oleh komitmen organisasi yang rendah. Berikut data keluar masuk karyawan pada Bank Sinarmas Kudus dapat dilihat pada tabel 1.3.

**Tabel 1.3**  
**Data Keluar Masuk Karyawan**  
**Bank Sinarmas Kudus**  
**Pada Tahun 2016 2019**

<b>Bulan</b>	<b>Karyawan Keluar</b>	<b>Karyawan Masuk</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
2016	3	3	176
2017	5	3	174
2018	8	5	172
2019	5	0	167

Sumber : Bank Sinarmas Kudus, 2020.

Berdasarkan data keluar masuk karyawan Bank Sinarmas Kudus pada tabel 1.3 diatas menunjukkan bahwa terjadi fluktuasi keluar masuknya karyawan pada Bank Sinarmas Kudus. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi pada Bank Sinarmas Kudus rendah, sehingga berpengaruh pada penerapan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Rendahnya komitmen organisasi pada karyawan Bank Sinarmas Kudus dikarenakan beberapa faktor, salah satunya adalah rendahnya kepemimpinan transformasional. Berikut data penilaian kepemimpinan

**Tabel 1.4.**  
**Penilaian Kepemimpinan Transformasional**  
**PT. Sinar Indah Kertas**

No.	Indikator Kepemimpinan Transformasional	Persentase Penilaian Karyawan	Keterangan
1.	Pemimpin menjadi contoh yang baik bagi karyawan.	75%	Cukup
2.	Pemimpin memberi bonus jika target pekerjaan berhasil dicapai karyawan.	69%	Kurang
3.	Pemimpin mau mendengarkan dan memberi masukan-masukan kepada karyawan.	80%	Baik
4.	Pemimpin memberi pujian jika target berhasil dicapai.	75%	Cukup

Sumber : Bank Sinarmas Kudus, 2020.

**Tabel 1.5**  
**Kriteria Penilaian**

Nilai	Kualifikasi
90-100	Sangat Baik
80-89	Baik
70-79	Cukup
60-69	Kurang
59-keawah	Buruk

Sumber: Bank Sinarmas Kudus, 2020.

Berdasarkan tabel 1.4 dan tabel 1.5 dapat diambil kesimpulan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional pada Bank Sinarmas Kudus masih cenderung belum memenuhi standar baik, dimana hanya indikator Pemimpin mau mendengarkan dan memberi masukan-masukan kepada karyawan, yang memiliki penilaian dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional pada Bank Sinarmas Kudus rendah dan berakibat pada komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Selain kepemimpinan transformasional, budaya organisasi juga mempengaruhi komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Permasalahan terkait budaya organisasi pada Bank Sinarmas Kudus adalah seringnya menunda pekerjaan, tidak memanfaatkan waktu luang secara baik, tidak mampu menyelesaikan tugas yang diberikan atasan, tidak tepat waktu, sering bersikap apatis terhadap regulasi yang telah ditetapkan. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada Bank Sinarmas Kudus cenderung rendah, sehingga mempengaruhi komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian oleh Nurhayati, dkk (2016) menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fitriani dan Dewi (2017) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian oleh Adany dan Kasmiruddin (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Berbeda dengan penelitian Fitriani dan Dewi (2017) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Penelitian oleh Rosyada dan Rahardjo (2016) mendukung penelitian sebelumnya, yaitu variabel budaya organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap *Organization Citizenship Behavior*. Penelitian oleh Husodo (2018) menyatakan sebaliknya bahwa budaya organisasi berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Maysarah dan Rahardjo

(2017) melakukan penelitian dengan hasil variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan penelitian oleh Rosyada dan Rahardjo (2016) variabel budaya organisasi berpengaruh negative dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan dari latar belakang masalah di atas maka peneliti mengambil judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* (STUDI KASUS PADA BANK SINARMAS KUDUS DENGAN DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASI”**.

## **1.2. Ruang Lingkup**

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Variabel dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi.
- b. Penelitian mengambil obyek penelitian Bank Sinarmas Kudus.
- c. Responden yang diteliti yaitu karyawan tetap Bank Sinarmas Kudus yang berjumlah 118 karyawan.
- d. Penelitian dilakukan 4 bulan setelah seminar proposal sejak bulan September sampai bulan Desember 2020.



### 1.3. Perumusan Masalah

Bank Sinarmas Kudus merupakan salah satu bank yang masih eksis di Kota Kudus. Namun, kenyataannya terdapat beberapa permasalahan yang ada di dalamnya, sebagai berikut:

- a. Penerapan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Bank Sinarmas Kudus jika dilihat dari penilaian penerapan OCB cenderung belum memenuhi standar baik yang ditetapkan dikarenakan hanya terdapat satu indikator yang nilai baik yaitu kesopanan, sedangkan indikator lainnya belum dapat mencapai nilai baik (tabel 1.1).
- b. Terjadi fluktuasi keluar masuknya karyawan pada Bank Sinarmas Kudus. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi pada Bank Sinarmas Kudus rendah, sehingga berpengaruh pada penerapan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (tabel 1.3).
- c. Penerapan kepemimpinan transformasional pada Bank Sinarmas Kudus masih cenderung belum memenuhi standar baik, dimana hanya indikator Pemimpin mau mendengarkan dan memberi masukan-masukan kepada karyawan, yang memiliki penilaian dengan kategori baik (tabel 1.4).
- d. Permasalahan terkait budaya organisasi pada Bank Sinarmas Kudus adalah seringnya menunda pekerjaan, tidak memanfaatkan waktu luang secara baik, tidak mampu menyelesaikan tugas yang diberikan atasan, tidak tepat waktu, sering bersikap apatis terhadap regulasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi di Bank Sinarmas Kudus?
- b. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi di Bank Sinarmas Kudus?
- c. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di Bank Sinarmas Kudus?
- d. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di Bank Sinarmas Kudus?
- e. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di Bank Sinarmas Kudus?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi di Bank Sinarmas Kudus.
- b. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi di Bank Sinarmas Kudus.
- c. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di Bank Sinarmas Kudus.
- d. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap *OCB (Organizational Citizenship Behavior (OCB))* di Bank Sinarmas Kudus.
- e. Untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap *OCB (Organizational Citizenship Behavior (OCB))* di Bank Sinarmas Kudus.

## 1.5. Manfaat Penelitian

### a. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menunjang perkembangan ilmu manajemen, terutama manajemen sumber daya manusia. Seperti apa yang dijelaskan pada tujuan penelitian di atas, dari hasil penelitian ini nantinya dapat diketahui mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap terhadap perilaku kewargaan dalam organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) di Bank Sinarmas Kudus dengan di mediasi komitmen organisasi yang dikemukakan oleh para ahli serta sebagai bahan kajian penelitian selanjutnya.

### b. Secara Praktis

Memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam hal ini Bank Sinarmas Kudus dalam memperhatikan dan meningkatkan kepemimpinan transformasional dan memperhatikan penerapan budaya pegawai dalam menghadapi dan memahami masalah komitmen organisasi perilaku kewargaan dalam organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) yang dapat mempengaruhi efektifitas organisasi.