BABI

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era ini persaingan antar organisasi sangatlah kuat terjadi, hal ini dapat diatasi dengan melakukan perubahan pada organisasi. Perubahan ini dapat dilakukan dengan cara mencari sumber daya manusia yang mampu bersaing dengan organisasi lainnya. Organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan kinerja yang baik dalam *team work*. Kinerja karyawan ini bisa dilihat dari individu yang tidak hanya bekerja berdasarkan *job descriptionnya* saja, namun ikut serta untuk menyelesaikan pekerjaan secara keseluruhan didalam organisasi. Pekerjaan yang dilakukan karyawan bukan hanya pekerjaan pokok saja, tetapi ada juga tugas ekstra yaitu berpartisipasi dalam organisasi maupun dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaanya (Lubis, 2016). Seorang karyawan yang turut serta berkontribusi diluar dari job *des criptionnya* bisa disebut dengan *Organisational Citizhensip Behavior(OCB)*. Kenyataannya tidak semua karyawan memiliki perilaku *(OCB)* yang baik.

PT. Telekomunikasi Indonesia adalah salah satu badan usaha milik negara yang bergerak di bidang jasa pelayanan telekomunikasi seperti interkoneksi, jaringan, data, internet, serta layanan lain di wilayah Indonesia. Adapun yang terkait dalam menunjukkanpelayanan jaringan telekomunikasi yang unggul serta layanan komunikasi berkualitas tinggi sehingga diharapkan dapat melayani kebutuhan masyarakat dalam hal pemenuhan jaringan komunikasi secara utuh. Semua tidak lepas dari kinerja karyawannya. Karyawan adalah salah satu pihak yang mempunyai pengaruh yang tinggi bagi organisasi. Kinerja karyawan di dalam perusahaan dapat memberikan kontribusi positif dalam kemajuan perusahaan.

OCBmerupakan kinerja *extra-role* yaitu perilaku karyawan dalam membantu rekan kerja yang mendapatkan kesulitan dalam pekerjaan seperti pekerjaan yang belum selesai untuk di kerjakan. Fungsi dari *OCB* adalah mencegah ancaman yang berdampak pada kerugian yang akan dialami organisasi

dan perilaku untuk menciptakan kenyamanan ditempat kerja atau perilaku positif. Perilaku positif berguna agar karyawan dapat mengerjakan pekerjaan lebih dari yang sudah ditentukan. Perilaku karyawan ini dapat membantu organisasi menjadi efektif dan memajukan organisasi serta menguntungkan organisasi dengan adanya perilaku yang baik yang tumbuh di dalam diri individu. Kenyataan yang ada pada karyawan PT. Telkom tidak semua karyawan memiliki *OCB* yang baik. Rendahnya OCB pada karyawan ini dapat memberikan dampak buruk bagi organisasi.

Permasalahan atas rendahnya OCB pada karyawan PT. Telkom ini terjadi karena karyawan bekerja hanya mementingkan gaji saja, bukan menunjukkan kinerja yang baik untuk kemajuan maupun keuntungan bagi organisasi, kurangnya rasa peduli terhadap permasalahan yang terjadi pada organisasi, dan kurang adanya hubungan yang baik antara rekan kerja. Karyawan lebih mementingkan untuk menyelesaikan pekerjaannya sendiri karena merasa beban yang dilakukan sudah berat. Alasan lain adalah karyawan kurang memiliki kemauan untuk menolong antar rekan kerja yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Lembur juga menjadi alasan mengapa tingkat OCB pada karyawan PT. Telkom rendah. Penjelasan diatas sesuai dengan hasil wawancara peneliti pada karyawan yang berinisial S subjek mengatakan:

"Dulu memang kadang lah sekali membantu temen ya mbak, tapi sekarang kita sendiri kan sudah berat to kerjaannya, maksudnya buat memenuhi target buat diri sendiri, ya sendiri-sendiri aja. Karna target buat aku sendiri aja susah untuk dipenuhi jadi ya usaha sendiri aja. Ya kalau ada temen yang nggak masuk ya aku enggak gantiin lah mbk, kalau aku gantiin terus gimana dengan pekerjaanku kan malah jadi berantakan sama kerjaan sendiri. Wah, kalau ada berita-berita dari perusahaan sendiri aku nggak pernah tau si dek, buat apa juga mengikuti kayak gitu."

Hal ini didukung dengan hasil wawancara subjek kedua berinisial I yang mengatakan :

"Kalau aku ya kerja aja dek sesuai dengan tugas ku aja si, yang penting gajian..ya walaupun gajianya nggak terlalu banyak. Kalau bantu temen buat pekerjaannya dia ya harus nunggu pekerjaanku selesai dulu. Tapi aku kadang bilang aja 'ntar' padahal aku lupa kalau dimintain tolong temen hehe..ya mau gimana lagi ya pekerjaan aku sendiri aja kadang belum selesai eh malah dimintain tolong temen buat ikut bantuin. Kalau masalah lembur mah nggak pernah si karna kadang aku selesaiin besoknya lagi gitu. kalau lagi nggak ada kerjaan ya nyantai aja si..lah mau ngapain orang yang dikerjain nggak ada, paling juga ngobrol sama temen gitu."

Hal ini didukung dengan hasil wawancara subjek ketiga berinisial R yang mengatakan :

"Kadang kalau lembur kalau di suruh lembur aja si, kalau nggak di suruh ya enggak lembur. Pernah si aku ada konflik antar temen, aku kan sendiri banyak kerjaan dek dan kerjaannya juga agak berat si menurutku, terus ada temen yang minta bantuan otomatis kan aku ndak bisa bantu ya, beban aku juga udah banyak kan. Terus semenjak itu kalau kita ketemu jarang nyapa, sekalipun nyapa juga kalau dia nyapa si baru aku sapa balik. Kalau aku misal ada masalah yang berkaitan dengan perusahaan ku si aku nggak pernah tau dan nggak mau tau si dek. Soalnya itu kan bukan masalah yang harus aku tau, yaudah tugas aku kan kerja cari uang disini, bukan ngikuti berita yang menurutku nggak ngaruh buat aku si hehe.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapatdisimpulkan OCB pada karyawan di PT Telkom itu tergolong rendah. Kurangnya sikap antusias pada individu untuk melakukan pekerjaan dan kepedulian yang belum ada terhadap rekan kerja maupun yang berkaitan dengan permasalahan perusahaan yang sedang dihadapi. Karyawan merasa masih belum terikat dalam organisasi, sehingga bisa memberikan dampak negatif bagi perusahaan untuk kedepannya. Padahal OCB pada karyawan dibutuhkan untuk kemajuan dan keuntungan bagi perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian yang berjudul "kinerja *extra-role* dan kebijakan kompensasi" dapat disimpulkan bahwa organisasi dapat berjalan dengan efektif apabila karyawan memiliki OCB yang tinggi pada organisasi (Garay, 2006)

Kepemimpinan ternyata menjadi salah satu yang berpengaruh dalam pembentukan perilaku OCB karena dengan terciptanya kepemimpinan yang baik menjadikan organisasi menjadi lebih efektif. Setiap perilaku yang dilakukan pemimpin dalam organisasi memiliki cara yang berbeda atau bisa dikatakan

dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan setiap pemimpin menjadi tolak ukur bagi karyawan dalam berperilaku di organisasi dengan dipengaruhi dari pemimpin sendiri (Gunawan, 2016). Kenyataan yang ada pada gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi tidak semuanya berpengaruh dalam pembentukan OCB pada karyawan. Gaya yang dapat mempengaruhi dalam perilaku OCB pada karyawan adalah gaya kepemimpinan yang mampu mengedepankan karyawan dalam bekerja sehingga organisasi mampu bersaing dengan organisasi lainnya. Gaya yang dapat membantu kemajuan organisasi adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan atau dapat dikatakan dengan gaya kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional yaitu seorang pemimpin yang memberikan perhatian pada individu dalam pekerjaan dan memberikan saran pada setiap tugas yang dikerjakan pada setiap karyawan (Rorimpandey, 2013). Hasil penelitian yang berjudul "pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior (OCB) "menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tranformasional dalam organisasi berpengaruh secara positif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) pada karyawan (Gunawan, 2016).

Penelitian Milwati (2013) mengenai "hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* dan pemberdayaan dengan kinerja dosen politeknik kesehatan kementrian kesehatan di Jatim". Konsep dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah subjek 459 dosen dan menggunakan *skala likert*. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB pada kinerja dosen politeknik kesehatan.

Peneliti menemukan penelitian yang serupa dengan penelitian Undarwati (2012) mengenai "Korelasi gaya kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior*" subjek penelitian ini adalah karyawan di dalam perusahaan daerah pasar surya kota madya Surabaya dan menggunakan skala adaptasi yang dikemukakan oleh Bass & avolio, penelitian ini menyatakan

bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan sumbangan 52,7% terhadap (OCB).

Gaya kepemimpinan transformasional yang kurang diterapkan pada PT. Telkom ini akan berdampak negatif pada organisasi, karena kurangnya gaya kepemimpinan tranformasional ini karyawan yang bekerja tidak dapat bekerja dengan menunjukkan kinerja yang baik. Karyawan tidak diberikan dukungan dan arahan dari atasan maka akan berpengaruh buruk pada kerjaanya. Pemimpin yang hanya ingin mendapatkan hasil yang sudah dikerjakan oleh karyawan tanpa adanya *feedback* baik dari pimpinan. Penjelasan diatas didukung dengan hasil wawancara peneliti dari karyawan yang berinisial S subjek mengatakan:

"Bosnya itu semena-mena kalau sama bawahannya dan galakgalak tegas gitu dek. Kalau disuruh ngumpulin tugas itu bilangnya dadak dan harus dikumpulin dadak gitu, terus kalau ada revisi ya harus cepet ngumpulinnya.kadang juga suka seenaknya sendiri tanpa merduliin bawahannya dalam bekerja. Kalau kita nggak nanya yaa nggak bakal dikasih tau kesalahannya kayak apa dek. Jadi agak nggak sreg gitu kalau ada tugas"

Hal ini didukung dengan hasil wawancara subjek kedua berinisial I yang mengatakan:

"Ya misal nih kalau lagi ada ngadain event kan kita buat serangkaian kegiatan, nah kalau buat kayak gini kan mesti harus didiskusiian sama atasan gitu ya kayak dikasih masukan biar acaranya lancar kan.Nah kalau bos nya itu nggak ngasih tau apa-apa dek, jadi kita buat event ya kita semua dalam team yang mikir jadi bosnya tinggal tanya rencana apa gitu, kayak terima jadi gitu bosnya. Kita tu nggak merasa diayomi gitu dengan segala usaha yang kita lakukan untuk event itu. Bosnya juga nggak ngasih solusi buat cari jalan keluar biar acaranya rame, eh malah kita ditambah pusing dengan bosnya balik nanya. Nah terus pas hari H nya alhamdulillah si kita sendiri yang mencari jalan keluar"

Hal ini didukung dengan hasil wawancara subjek ketiga berinisial R yang mengatakan :

"Nah misal kita mengalami kesulitan gitu, memang dari atasan itu tidak mempunyai solusi jadi ya mau gimana lagi. Kalau menurutku atasannya kita itu tidak profesional, kadang kalau sedang diskusi dengan banyak kepala disini kadang jawabannya

tidak sesuai dengan apa yang di ucapkan seorang pemimpin gitu. Kalau ngasih tugas juga mungkin terlalu banyak si dan kadang nggak ngasih tau harus gimana gitu. Kalau untuk motivasi atau dukungan si bos untuk kita si kayaknya nggak pernah, dia Cuma tau aja kesulitan yang kita hadapi, udah itu aja. Terus kalau ada masalah itu atasan kadang nggak bisa ngatasin malah itu dibicarakan dengan pimpinan lain, padahal kan harusnya permasalahan dalam team kita sendiri itu bisa dirundingin dengan kita-kita gitu biar cepet selesai masalahnya."

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa rendahnya gaya kepemimpinan tranformasional pada PT Telkom akan berdampak negatif bagi kinerja karyawan dalam organisasi. Gaya pimpinan tersebut membuat karyawan merasa tidak nyaman bekerja karena merasa pimpinan terlalu menekan dalam hal pekerjaan. Oleh karena itu peneliti ingin meneliti gaya kepemimpinan transformasional, karena salah satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk meningkatkan perilaku OCB pada karyawan adalah gaya kepemimpinan tranformasional.

Terciptanya iklim organisasi yang dapat menumbuhkan rasa nyaman dan harmonis, akan membuat karyawan lebih bersemangat sehingga dapat melakukan pekerjaan dengan baik (Susihono, 2012). Iklim organisasi menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi OCB karyawan dalam bekerja, iklim organisasi yang dibentuk sesuai dengan prosedur dan aturan, akan mendukung kinerja karyawan, sehingga akan muncul persepsi yang positif dalam diri individu terhadap organisasi (Dewi, 2010). Iklim dapat diukur dari seberapa jauh individu dibangun, diarahkan dan mendapatkan penghargaan atas kinerjanya dari perusahaan. Iklim organisasi yang diterapkan setiap organisasi berbeda-beda. Iklim organisasi pada PT. Telkom termasuk dalam kategori iklim organisasi yang kurang mendukung karyawan dalam menumbuhkan (OCB). Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara peneliti pada karyawan yang berinisial S subjek mengatakan:

"Ya kalau reward dari organisasi ya nggak ada sama sekali si dek. Organisasi juga biasa-biasa aja nggak ada yang ngaruh buat aku.kalau organisasi juga nggak terlalu perhatian apa yang dikerjakan karyawan. Cuma sekedar tau aja kerjaannya seperti ini gitu. Dari organisasi sendiri juga nggak ngasih arahan pada saat rapat atau saat bekerja"

Hal ini didukung dengan hasil wawancara subjek kedua berinisial I yang mengatakan :

" ini kan pas ada kayak event gitu kan mbk otomatis kan kita butuh sarana prasarana untuk mendukung acaranya biar sukses kan, kalau menurut aku si sarananya masih kurang ya mbk, ya pokoknya kita sebagai team harus ubet sendiri gitu nyiapin ini itu sendiri, jadi kayak pihak manajemen tu kurang adanya kepedulian gitu"

Hal ini di dukung dengan hasil wawancara subjek ketiga yang berinisial R yang mengatakan :

" kita kan kadang disuruh nglembur gitu kan mbk, padahal aslinya males banget buat nglembur mbk, iya soalnya kita nglembur aja kadang gaji kita tu sama aja gitu lo mbk. Kadang juga tunjangan keluar lama kalau enggak tunjangan ataupu imbalan kerja lembur tu ndak ada mbk. Jadinya kan pihak yang terkait yaitu manajemen kurang memperhatikan kesejahteraan karyawannya ya".

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa iklim organisasi yang diterapkan PT. Telkom belum dirasakan karyawan seperti pihak manajemen kurang adanya kepedulian maupun memberikan kesejahteraan bagi karyawannya. Oleh karena itu organisasi perlu meningkatkan atau merubah iklim organisasi menjadi salah satu dukungan bagi karyawan yang bekerja. Dengan adanya dukungan yang baik dari iklim organisasi dapat menumbuhkan OCB didalam organisasi. Penelitian Dewi (2010) yang berjudul 'hubungan antara iklim organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada guru SD Negeri di kecamatan mojolaban sukoharjo" juga mengatakan bahwa salah satu variabel penting yang dapat mempengaruhi OCB adalah iklim organisasi, terdapat hubungan yang sangat signifikan antara variabel iklim organisasi dengan OCB.

Penelitian Susihono (2012) yang berjudul "pengaruh iklim organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)" ditunjukkan dengan skor korelasi = 0,500, dengan arah hubungan positif yang berarti bahwa semakin baik atau tinggi iklim organisasi akan meningkatkan (OCB). Tingkat signifikansi korelasi sebesar p= 0,000 (p<0,01) menunjukkan bahwa terhadapat hubungan yang sangat signifikan antara variabel iklim organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian minadaniati (2012)yang berjudul "Pengaruh kepuasan

kerja dan iklim organisasi terhadap och karyawan pada PT.Trubus Depok" memiliki hasil signifikasi pada uji t variabel iklim organisasi sebesar 0.026, dengan demikian lebih kecil dari 0.05. Kesimpulan yang dapat diambil, Ho ditolak dan Ha diterima yang artinya iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya memiliki perbedaan, yaitu populasi yang digunakan oleh peneliti adalah karyawan PT.Telkom yang berjumlah 150 subjek. Dengan demikian penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dapat dikatakan orisinil.

Berdasarkan permasalahan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai "Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi dengan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) pada karyawan PT. Telkom Pahlawan"

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan di atas maka dapat diangkat rumusan masalah yaitu : apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi dengan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) pada karyawan PT. Telkom?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi dengan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) pada karyawan PT Telkom.

D. Manfaat Penelitian

Manfaatdaripenelitianiniadalah:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis peneliti mengharapkan dengan adanya peneliti ini mampu memberikan sumbangan dalam bidang ilmu psikologi khususnya psikologi industri dan organisasi.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis peneliti mengharapkan dengan adanya penelitian ini mampu memberikan pengetahuan untuk membantu perusahaan memahami perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dan dapat menjadi masukan bagi organisasi dalam menumbuhkan dan mengembangkan perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan.