

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 mentalitas dan budaya kerja (Salimah & Nio, 2017)

Masalah mentalitas 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)

Keberhasilan instansi tidak terlepas dari kerja tim. Pada dasarnya kinerja seorang karyawan akan mempengaruhi kinerja dalam tim. Begitu pula pada instansi Kanwil Direktorat Jendral Pajak (DJP) Jateng I merupakan instansi di

bawah naungan kementerian keuangan Indonesia, yang bertugas melaksanakan kebijakan dibidang perpajakan. Karyawan Kanwil (DJP) Jateng I dituntut untuk mampu bekerja sama dalam tim, mengingat keefektifan kerja dapat di tentukan oleh kinerja tim.

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 behavior* 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*.

Fakta menunjukkan bahwa karyawan Kanwil DJP Jateng 1 tidak menunjukkan perilaku *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.

Perilaku Kewarganegaraan juga sering dikenal dengan istilah perilaku *extra role*. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah bentuk perilaku pilihan atau kerelaan karyawan untuk menolong, peduli terhadap lingkungan kerja dan melakukan pekerjaan di luar *job desk* 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 (OCB) merupakan bentuk perilaku inisiatif karyawan untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaan, melindungi instansi, memiliki toleransi pada situasi, dan menghargai peraturan dalam instansi. Podsakoff & Fetter (Triyanto, Kristen, Elisabeth, & Santosa, 2009) menyatakan bahwa OCB 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 perilaku OCB berpengaruh pada peningkatan kinerja instansi karena perilaku ini merupakan penggerak dalam instansi.

Berdasarkan survey pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti kepada karyawan Kanwil (DJP) Jateng I, peneliti menemukan kurangnya Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) oleh karyawan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh subjek 1 yang berinisial D :

“kalau aku ya kerja nyelesein kerjaanku dulu mbak, yang penting kerjaan kelar, trus dapet gajian. Buat bantuin temen tuh gada waktu kerjaan banyak, ya pernah sih dimintain tolong tapi nunggu kerjaanku selesai dulu, ya kadang aku jawab “ntar ya kerjaanku masih banyak” tapi ya ga bantuin. Kerjaan aja belum selesai masak mau bantuin temen, kan masing-masing mbak. Kalo buat ngelembur ya kalo disuruh lembur ya lembur kalo enggak ya ga akan lembur mbak.

Hal ini juga didukung oleh wawancara peneliti dengan subjek ke dua yang berinisial A :

“suka ngerasa bosen, jenuh kadang capek juga kerjaan banyak banget, belum selesai kerjaan yang satu udah ditambahin kerjaan lagi, sampai kadang gara-gara kerjaan belum selesai suka kepikiran juga kalau ga selesai dapet

teguran. Ngeluh pasti iya dek. Kalo ditanya pernah ada masalah sama temen, pasti pernah, ya seringnya masalah sama temen, paling ya masalah kerjaan sih, gara-gara ga bantuin pekerjaan pernah, terus waktu itu ga dateng rapat kesiangan juga pernah hehe.

Dari hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa pada karyawan Kanwil (DJP) Jateng I kurang memiliki perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) terbukti bahwa karyawan cenderung kurang memiliki sikap membantu rekan kerja, lebih mementingkan untuk menyelesaikan pekerjaan sendiri, kurang memiliki hubungan baik dengan rekan kerja dan merasa beban pekerjaan yang dialami cukup berat kemudian, karyawan juga kurang memiliki sikap toleransi terhadap peraturan organisasi.

Kemudian subjek ketiga berinisial M menyatakan bahwa :

“karyawan disini ya kalo kerja pada masing-masing mbak, dari atasan juga nggak menyuruh atau memotivasi untuk bekerja sama dan gimana-gimana sih, ya harusnya dibimbing untuk bekerja sama ya tapi disini enggak jadi ya pada masing-masing kerjanya sesuai jabatan. Pimpinannya disini juga cuek soalnya kayak angkuh gitu, kadang juga suka seenaknya kalo nyuruh buat ngumpulin deadline ngasih taunya dadakan, kayak ngasih tugas juga banyak dengan waktu yang nggak sesuai. Kayak kemarin minta laporan pajak pada bulan sekian, tapi saat itu saya lagi ngerjain pekerjaan yang lain jadi ya serba cepet-cepet gitu mau gamau. kerjaan yang kemarin gabisa kepegang, numpuk-numpuk jadinya. Menurutku emang pengaruh banget sikap pimpinan terhadap bawahannya mbak, cara nyuruh buat ngerjain pekerjaan ke bawahan juga harusnya liat-liat sama sesuai aturan juga semestinya”

Hal ini menunjukkan bahwa kurangnya karyawan melakukan OCB memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap sikap pemimpin kepada karyawan. Menurut persepsi karyawan, pemimpin dalam instansi belum dapat memberikan panutan dan belum mampu memberikan arahan yang baik untuk membimbing karyawan dalam bekerja. Persepsi merupakan kemampuan seseorang untuk mengenal dan memaknakan suatu objek yang ada dilingkungannya, baik buruknya suatu penilaian individu terhadap suatu objek dapat mempengaruhi tingkah laku individu tersebut (Sari, 2013).

Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti mengaitkan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional, karena menurut hasil wawancara diatas karyawan merasa pimpinan dalam instansi kanwil kurang dapat mengayomi dan kurang mampu memotivasi karyawan dalam bekerja hal ini berdampak pada kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Didukung oleh penelitian Tenen, Tewal, & 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.

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

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 sangat lah 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 sering kali 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)

Hasil wawancara dengan subjek berinisial R menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi OCB karyawan. Peneliti juga menemukan bahwa kepemimpinan di Kanwil (DJP) Jateng I belum sepenuhnya efektif dan tepat dalam memimpin bawahan. Kepemimpinan yang tidak tepat membuat bawahan merasa tidak nyaman dan berdampak pada kurangnya OCB karyawan.

Subjek R mengatakan bahwa :

“Kalo pimpinannya disini, ya kadang belum bisa kayak mengayomi, kayak ngasih motivasi gitu kurang, jadi ya kalo pemimpinnya kurang bisa memotivasi lama-lama kerja bosen juga gitu-gitu aja gada peningkatan, jadinya kadang merasa males kerja, sering terlambat masuk kerja juga kadang. Ya kita kerja sesuai dengan kerjaan aja sih mbak, orang nggak disuruh juga buat ningkatin tuntutan”

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh pada perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). 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.

Benyamin (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.

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 perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB).

Penelitian Milwati (2013) mengenai “hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* dan pemberdayaan dengan kinerja dosen politeknik kesehatan kementerian 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.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2016) berjudul “pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT first machinery tradeco Surabaya”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Teknik menentukan sampel dengan menggunakan *sensus sampling*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB karyawan.

Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya memiliki perbedaan, yaitu populasi yang digunakan oleh peneliti adalah karyawan instansi kanwil DJP Jateng I yang berjumlah 150 subjek. Selain itu peneliti menggunakan teknik *cluster random sampling* dalam menentukan sampel. Dengan demikian penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dapat dikatakan orisinal.

Berdasarkan uraian di atas peneliti bermaksud ingin melakukan penelitian yang berjudul Hubungan Antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Pada Karyawan Kanwil (DJP) Jateng I.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan di atas maka perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu apakah ada Hubungan Antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Pada Karyawan Kanwil (DJP) Jateng I ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah mengetahui Hubungan Antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) terhadap Karyawan Kanwil (DJP) Jateng I serta untuk memberikan bukti empirik mengenai pentingnya Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) karyawan dalam organisasi.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan referensi atau masukan dibidang psikologi industri dan instansi yang berkaitan dengan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional
- b. Bagi peneliti lain, diharapkan dapat menambah wawasan di bidang psikologi industri dan instansi, serta dapat mengembangkan penelitian berikutnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Membantu instansi memahami perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB)
- b. Memberikan bukti empiris mengenai Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional agar dapat menjadi masukan bagi instansi dalam mengembangkan dan menumbuhkan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) pada karyawan.