

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Budaya organisasi berkembang sebagian besar dari kepemimpinan sementara budaya organisasi juga dapat mempengaruhi pengembangan kepemimpinannya. Misalnya, pemimpin transaksional bekerja dalam budaya organisasi mereka mengikuti aturan yang ada, prosedur dan norma; pemimpin transformasional mengubah mereka budaya dengan terlebih dahulu memahaminya dan kemudian meluruskan kembali budaya organisasi dengan visi baru dan revisi nilai dan norma asumsi Bersama. Kekuatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi semakin disadari keberadaannya sehingga manusia dipandang sebagai asset terpenting dari berbagai sumber daya dalam organisasi. Kuatnya posisi manusia dalam organisasi melebihi sumber daya lainnya seperti material, metode, uang, mesin, pasar sehingga mendorong manajemen sumber daya manusia. Karena adanya globalisasi ekonomi yang terjadi, batas-batas suatu negara akan menyempit dan menyebabkan keterkaitan antara ekonomi nasional dengan perekonomian internasional akan semakin erat dan hal ini menyebabkan kompetisi di pasar perdagangan barang dan jasa semakin sengit sehingga membuka peluang dari dalam negeri ke pasar internasional maupun sebaliknya menjadi lebih kompetitif Choo, Mat & Al-Omari, (2013) yang terdapat pada jurnal Grace dan Ronny (2016). Salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam upaya untuk mempertahankan usahanya adalah dengan selalu memiliki kinerja yang baik agar tujuan perusahaan atau organisasi dapat tercapai. Dessler (2006:11) mengatakan bahwa globalisasi yang meluas meningkatkan persaingan, dan meningkatnya persaingan berarti ada dorongan yang lebih kuat untuk menjadi perusahaan yang dapat yang diakui oleh dunia. Setiap perusahaan harus mampu bertahan dan berubah menghadapi perubahan serta perkembangan besar yang terjadi. Jika tidak mampu maka mereka akan cepat keluar dari pesaing yang ada. Dengan membuat karyawan lebih produktif dan siap menghadapi perubahan, hal itu dapat membuat perusahaan dalam meningkatkan daya saing perusahaan di mata dunia.

Mengamati kegiatan karyawan lebih yang cenderung melakukan OCB di tempat kerja menjadi penjelasan untuk efek ini adalah bahwa kepemimpinan dan perusahaan menguntungkan karyawan dengan membantu mereka membangun

konsep konsep diri yang menguntungkan seperti harga diri (Haslam, 2001; Tajfel dan Turner, 1986) yang terdapat pada jurnal Gao dan He (2017), yang pada gilirannya membuat mereka merasa berkewajiban untuk membalas perusahaan mereka dengan perilaku positif (Gond et al., 2010; Peterson, 2004) dalam jurnal Gao dan He (2017). Selain penjelasan konsep diri ini, kami mengusulkan efek trickle-down menghubungkan CSR dengan karyawan OCB dan berteori tentang kepemimpinan etis yang dirasakan seseorang dari atasan langsungnya sebagai mediator. Mengingat OCB dari dimensi yang mungkin terlalu banyak model OCB terdapat lima dimensi, berdasarkan Zhao dan Ni (2017) dikombinasikan dengan konteks budaya Tiongkok. Kelima dimensi ini adalah (1) mengambil inisiatif, (2) membantu rekan kerja, (3) berpartisipasi dalam kegiatan kelompok, (4) pengembangan diri dan (5) menghemat sumber daya perusahaan. Mengambil inisiatif mengacu pada perilaku yang menunjukkan kesediaan seseorang untuk mengambil pekerjaan yang tidak berada dalam lingkup tugas, seperti bekerja lembur dan mengambil tanggung jawab tambahan. Membantu rekan kerja mengacu pada membantu sesama pekerja dengan tugas yang berkaitan dengan organisasi atau dengan masalah pribadi. Dimensi ini memiliki kemiripan dengan altruisme atau membantu dalam literatur Barat. Namun, konsep membantu rekan kerja di Cina memiliki cakupan yang lebih luas daripada altruisme dalam masyarakat Barat, di mana altruisme biasanya relevan dengan tugas-tugas organisasi. Di Cina, membantu rekan kerja termasuk membantu masalah pribadi rekan kerja perilaku extra-role ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Dasar kepribadian untuk OCB merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh (Snape dan Redman, 2010; Putra, 2016). Menurut (Robbins dan Judge, 2015) dalam jurnal (Bara, Patricia dan Andi, 2016), organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki prestasi kerja yang lebih baik. Perilaku extra role merupakan perilaku kerja yang melebihi standart khusus kinerja. Perilaku extra role memiliki implikasi penting bagi organisasi, karena hal ini mengacu pada perilaku kerja karyawan yang berkaitan organisasi dan rekan kerja lainnya. Selain itu sikap positif perilaku extra role karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap efisiensi dan efektivitas kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan oleh penulis perilaku karyawan di PT. XYZ tergolong dalam perilaku *inrole*, akan tetapi karakteristik perilaku ini mempunyai kelebihan dan kekurangan bagi perusahaan dan karyawan.

Karakteristik dari perilaku *inrole* karyawan memiliki keunggulan, dimana salah satunya karyawan mempunyai fokus yang lebih untuk mengerjakan tugas-tugas yang telah diberikan sesuai dengan *job description*, namun disisi lain, karakteristik karyawan yang berperilaku *inrole* cenderung monoton dan tidak memiliki kemampuan untuk mengembangkan serta berinovasi dalam mengerjakan tugasnya. Selain itu, karakteristik perilaku ini juga mempunyai kekurangan lainnya yaitu sifat egois yang timbul pada karyawan, yang menciptakan efek domino bagi sesama karyawan dan perusahaan karena perilaku karyawan yang tidak ingin membantu sesama karyawan untuk menyelesaikan tugasnya. Hal tersebut dapat membuat perusahaan kesulitan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Penulis telah melakukan observasi terhadap karyawan PT. XYZ dimana penulis menemukan 2 (dua) karakteristik karyawan yang sesuai dengan dimensi dari OCB. Dimensi pertama yaitu, *Altruism* merupakan perilaku karyawan yang saling tolong menolong terhadap sesama, Karakteristik dimensi ini menggambarkan sifat menolong yang dilakukan secara sengaja dilakukan oleh seorang individu terhadap individu lainnya di dalam suatu organisasi yang bertujuan menyelesaikan tugas bersama. Selain itu dimensi kedua yang telah penulis observasi dan temukan yaitu *Sportsmanship*. Karakteristik dimensi ini adalah perilaku karyawan yang dapat meningkatkan iklim positif diantara karyawan satu sama lainnya. Dimensi ini menunjukkan sifat sportif yang dimiliki para karyawan dalam menyikapi hal positif maupun negatif. Namun kenyataan yang terjadi pada PT. XYZ adalah masih banyaknya karyawan yang belum menerapkan perilaku *sportsmanship*. Contohnya, para karyawan PT. XYZ belum terbiasa untuk saling memberikan kritik yang membangun, dimana para karyawan PT. XYZ cenderung memiliki sikap yang saling menyalahkan dan menyerang pribadi karyawan lainnya. Hal tersebut juga menimbulkan kompetisi yang tidak sehat di lingkungan PT. XYZ dimana, para karyawan PT. XYZ tidak suka melihat karyawan lain berkembang lebih baik dari dirinya, dan tidak saling memotivasi satu sama lain dalam bekerja sama, sehingga tujuan perusahaan PT. XYZ sulit tercapai.

Kepemimpinan menjadi salah satu yang dapat mempengaruhi perilaku OCB sebab tanpa adanya kepemimpinan yang efektif dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin atau sering disebut dengan gaya kepemimpinan. 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. Salah satu gaya kepemimpinan yang cocok pada masa sekarang ini adalah Gaya *Transformational Leadership*. Dalam arti yang luas, kepemimpinan dapat digunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan- aturan atau tata karma birokrasi. Kepemimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi tertentu, melainkan kepemimpinan bisa terjadi dimana saja asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu (Thoha, 2004, p. 9) yang terdapat pada jurnal Gunawan (2016). Menurut Zabihi (2012) dalam jurnal Gunawan (2016) *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 OCB yang ada. Mekanisme OCB 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 OCB memerlukan kepemimpinan yang tepat, sehingga dapat meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi yang kuat.

Transformational Leadership adalah Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan relasional di mana pengikut memiliki kepercayaan dan rasa hormat kepada pemimpin dan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan secara formal dari mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Bass, 1985) dalam jurnal Boamah et al (2018). Kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi inti: pengaruh yang diidealkan (atribut dan perilaku) menggambarkan seorang manajer yang menjadi teladan bagi para pengikut, menetapkan standar perilaku yang tinggi, dan mampu mengartikulasikan visi organisasi dalam upaya untuk memenangkan kepercayaan dari para pengikut. Dimensi kedua, motivasi inspirasional, mencerminkan artikulasi yang jelas dari pemimpin tentang visi yang menarik melalui kata-kata, simbol, dan citra (Bass, 1985) dalam jurnal Boamah et al (2018) untuk menginspirasi pengikut untuk bertindak. Dimensi ketiga, stimulasi intelektual, mencerminkan sejauh mana pemimpin meminta perspektif karyawan

tentang masalah dan mempertimbangkan berbagai macam pendapat dalam pengambilan keputusan (Bass, 1985) dalam jurnal Boamah et al (2018). Akhirnya, para pemimpin yang terlibat dalam pertimbangan individual, dimensi keempat dari kepemimpinan transformasional, memperhatikan perbedaan individu dalam kebutuhan karyawan mereka dan berusaha untuk melatih atau membimbing mereka dalam upaya membantu mereka mencapai potensi penuh mereka. (Avolio, Bass, & Jung, 1999) dalam jurnal Boamah et al (2018).

Tabel 1.1 Tabel Data *Turnover* PT. XYZ

Periode	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan	Turnover rate
Juli 2017 - Januari 2018	10	12	106	11.05%
Januari 2018 - Juni 2018	9	5	109	4.65%
Juli 2018 - Januari 2019	4	11	105	10.32%
Januari 2019 – Juni 2019	7	7	106	6.63%

Sumber: PT. XYZ

Melihat data *turnover* karyawan yang keluar di atas, terjadi perubahan persentase pada PT. XYZ yang terus meningkat dari periode Juli 2017 - Januari 2018 hingga periode Januari 2019 - Juni 2019. *Turnover* di periode Januari 2018 - Juni 2018 sebesar 4,65% dan menurun di periode-periode selanjutnya sampai periode Januari 2019 - Juni 2019 sebesar 6.63% dengan metode perhitungan (Jumlah Karyawan yang keluar : (Jumlah Karyawan yang masuk di awal periode + Jumlah Karyawan di akhir periode):2). Berdasarkan data yang diterima dari perusahaan, masalah pertama yang dihadapi oleh PT XYZ adalah pergerakan kehadiran karyawan yang fluktuatif dalam beberapa tahun tersebut. Dapat diartikan kepemimpinan transformasional pada perusahaan PT. XYZ kurang dilaksanakan dengan baik, dibuktikan dengan minimnya loyalitas karyawan pada perusahaan PT. XYZ.

Kepemimpinan transformasional mencakup dua unsur yang bersifat hakiki, yaitu “relasional” dan “berurusan dengan perubahan riil”. Perilaku kepemimpinan transformasional mendapatkan perhatian yang tinggi dalam hubungannya terhadap keterkaitan OCB. Para ahli menemukan pengaruh positif pada kepemimpinan transformasional terhadap OCB - terutama yang berkaitan dengan perilaku

membantu dan kepatuhan terhadap organisasi. (Handayani *et al*, 2018; Kim, 2014; Udin, 2020). Ahli lainnya mengungkapkan yaitu (Buil *et al*. 2019) dalam jurnal (Aldrin & Yunanto, 2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menumbuhkan hubungan timbal balik kepada karyawan dengan secara langsung yang mengungkapkan kepedulian, kepercayaan, dan dukungan. Karena adanya simap timbal balik oleh pemimpin transformasional, bawahan akan meningkatkan kepedulian dan loyalitas mereka pada perusahaan sebagaimana menerapkan perilaku positif yang merupakan kewajiban karyawan. Oleh karena itu, mengedepankan sifat OCB dari perspektif kepemimpinan transformasional mungkin merupakan cara yang efektif untuk mempercepat kenyamanan bekerja dalam perusahaan. Secara teori hasil penelitian analisis dari *leadership in organizational* dalam (Yukl, 2006) terhadap 39 studi kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan di berbagai negara menggunakan skala MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional cukup efektif untuk mengatasi OCB. Dalam penelitian (Yukl, 2006) juga didasarkan oleh berbagai faktor yaitu motivasi terhadap individu, memberikan kepercayaan, dan kepemimpinan transformasional.

Penulis telah mengobservasi selama 4 (empat) bulan, bahwa pemimpin pada PT. XYZ yakni selaku *CMO (Chief Marketing Officer)* mempunyai karakteristik kepemimpinan yang bersifat transformational. Dengan hasil yang didapatkan oleh penulis yaitu, pemimpin memberikan tugas diawal kepada karyawan dengan beberapa masukan dan arahan secara garis besarnya saja. Gaya pemimpin dari PT. XYZ ini memiliki tujuan agar karyawan dapat menyelidiki masalahnya sendiri, mengetahui celah yang bisa dilakukan dalam pekerjaan, dan kemampuan belajar untuk terus berkembang. Namun beberapa hal muncul yang membuat karyawan kesulitan, karena karyawan kurang mendapatkan arahan baik dan masukan yang dapat dirubah maupun diakomodir dari atasan untuk menyelesaikan pekerjaan diakhir dengan maksimal.

Karakter gaya kepemimpinan suatu perusahaan sangat menentukan budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri, menurut (Naderi, Nahid dan Jadidi, Leyla. 2014) membuktikan adanya pengaruh positif yang signifikan dari hubungan gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi. Dalam sudut pandang budaya perusahaan, keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada lingkungan perusahaan makan akan terlihat lebih jelas bagaimana budaya tersebut berjalan dan dikembangkan yang bahkan dapat diubah oleh pemimpin dalam perusahaan tersebut.

Berdasarkan (Colquitt, 2009) juga menjelaskan, selain gaya kepemimpinan, budaya perusahaan juga memiliki keterkaitan yang positif bagi kinerja karyawan. Budaya menyampaikan karyawan apa saja yang menjadi norma, aturan, dan nilai-nilai dalam suatu perusahaan. Budaya perusahaan dapat melatih dan menguatkan sikap dari karyawan, karakter tertentu dengan menegakkan sistem control terhadap karyawan. Dengan begitu karakter dari gaya kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap budaya perusahaan.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi OCB adalah budaya organisasi (*Organization Culture*). Budaya organisasi mengarahkan perilaku pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerja, komitmen dan loyalitas, serta perilaku extra role seperti: membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan extra, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku, toleransi pada situasi yang kurang ideal/menyenangkan, memberi saran yang membangun, serta tidak membuang-buang waktu ditempat kerja. Budaya organisasi memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya manusia (SDM) yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang.

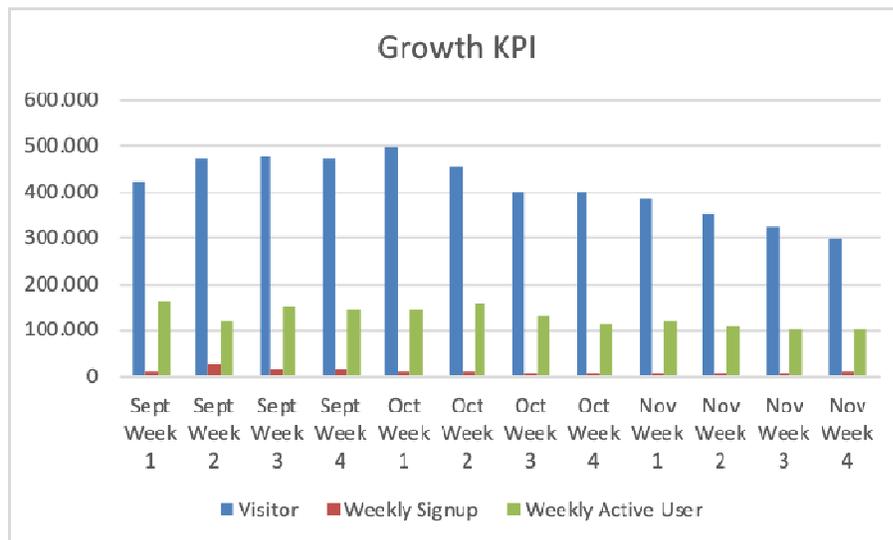
Pada kesempatan kali ini penulis mendapat kesempatan untuk melakukan penelitian pada perusahaan PT XYZ dimana perusahaan tersebut adalah tempat penulis melakukan kegiatan magang. PT XYZ adalah perusahaan/startup yang pada platform rekrutmen bakat dan karier online yang berkantor pusat di Singapura. Ini adalah platform bagi talenta muda untuk membangun kesiapan karir mereka melalui magang dan pekerjaan pascasarjana mengembangkan keahlian yang dibutuhkan dalam berbagai karir. Perusahaan ini didirikan pada Agustus 2013 oleh Oswald Yeo, Looi Qin En dan Seah Ying Cong. Situs web ini diluncurkan pada Januari 2014. Wong Yong Jie dan Steve Anderson Sutanto bergabung dan turut membentuk tim teknologi dan bisnis masing-masing pada 2014 dan 2015. Melalui situs web, pengguna dapat melamar magang, penuh waktu, paruh waktu atau posisi berbasis proyek dengan perusahaan mitra. Situs web ini menargetkan para pencari kerja berusia 16 hingga 26 tahun. Beberapa perusahaan besar yang terdaftar di XYZ termasuk Adidas dan Puma. XYZ ingin memperluas operasi di luar Singapura ke negara-negara lain di kawasan ini dan pasar AS yang lebih besar.

PT. XYZ memiliki *organization culture* tersendiri yang sudah dijalankan sejak pertama kali perusahaan tersebut berdiri. *Organization Culture* ini sudah

disesuaikan dengan visi misi perusahaan dalam membantu tujuan perusahaan yaitu menjadi *recruitment platform* nomor 1 di Asia Tenggara. Nama dari *organization culture* yang terdapat di PT. XYZ sendiri yaitu *#RIBCO* yang memiliki akronim tersendiri. R yang artinya (*Relentlessly Resourceful*) melakukan apapun untuk mencapai hasil dengan cara yang etis, I yang artinya (*Integrity*) menghormati dan melayani semua anggota dalam perusahaan dengan tidak memandang orang tersebut jabatan yang didudukinya, B yang artinya (*Beginners' Mindset*) jangan pernah berhenti untuk belajar hal yang baru dengan cara membuat perbaikan terus-menerus tanpa akhir, C yang artinya (*Clarity of Thought*) selalu mempunyai pandangan berdasarkan dengan bukti dan logika bukan berdasarkan dengan besar kepala dan emosi, lalu yang terakhir adalah O yang artinya (*Ownership*) memiliki rasa kepemilikan terhadap perusahaan dan bertanggung jawab penuh atas situasi yang sedang dihadapi. Kemampuan bahasa inggris pun juga telah menjadi budaya perusahaan PT. XYZ yang melekat bagi seluruh karyawan karena kegiatan komunikasi dengan para atasan yang bekerja pada *head office* di singapura.

Fenomena yang sering terjadi pada PT. XYZ, yaitu karyawan belum mampu beradaptasi dengan *organization culture* yang dimiliki oleh PT. XYZ dengan begitu mengakibatkan *turnover* yang cukup tinggi. Setiap karyawan memiliki karakteristiknya masing-masing sehingga dibutuhkan penyatuan sudut pandang oleh setiap karyawan atas budaya organisasi yang ada dalam perusahaan. Adapun budaya organisasi yang terdapat pada PT. XYZ yaitu kemudahan dalam melakukan *WFH* (*Work From Home*) atau bekerja dari rumah, hal ini membuat hubungan antar karyawan kurang dekat dan terjadinya kesulitan untuk meminta bantuan terhadap sesama. Tidak bisa dipungkiri perusahaan *startup* tidak bisa dijauhkan dengan yang namanya teknologi. Perubahan dan pembelajaran dalam perusahaan disini dapat terbilang cukup cepat artinya budaya perusahaan yang berbunyi (*Beginners Mindset*) pada PT. XYZ harus dilakukan oleh setiap karyawan, karena pada zaman modern ini perubahan teknologi sangat cepat dan mempunyai keinginan untuk mempelajari hal baru dengan sendirinya dengan tidak memiliki rasa puas dengan kemampuan yang dimiliki. Namun fenomena yang terjadi karyawan PT. XYZ mudah merasa puas dengan kemampuan dan pencapaian yang sudah dimiliki, itu yang membuat sudut pandang antara karyawan dan perusahaan tidak mencapai keselarasan. Lalu adapun fenomena dimana karyawan PT. XYZ kurang memiliki sifat (*Ownership*) terhadap perusahaan, seperti minim kepedulian akan nama baik perusahaan serta kurang

bertanggung jawab atas hal yang telah dilakukan sebagaimana bila telah memakai ruangan seharusnya mematikan peralatan yang tidak dipakai seperti lampu dan ac. Oleh karena itu dengan adanya kesamaan sudut pandang pada budaya tersebut, maka karyawan akan mendapat keseimbangan antara budaya organisasi yang telah dibentuk oleh perusahaan. Pada fenomena ini OCB tidak dapat menghasilkan hasil yang maksimal jika tidak didorong dengan *organization culture* yang mendukung. Budaya organisasi melambangkan nilai-nilai yang telah dilakukan dan diatur, baik oleh pemimpin maupun karyawan yang dapat membuat perusahaan tersebut menjadi besar. Perilaku OCB dapat ditingkatkan dengan memperkuat budaya organisasi dengan bukti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB, semakin kuat budaya organisasi semakin tinggi Organizational Citizenship Behavior (OCB). Dengan budaya organisasi yang terdiri dari dua dimensi yaitu aspek perilaku dan aspek structural, dimana kedua aspek ini memiliki keterkaitan yang cukup signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. (Ebrahimpour *et al*, 2011; Oemar dan Rini, 2013; Bara et al, 2016)

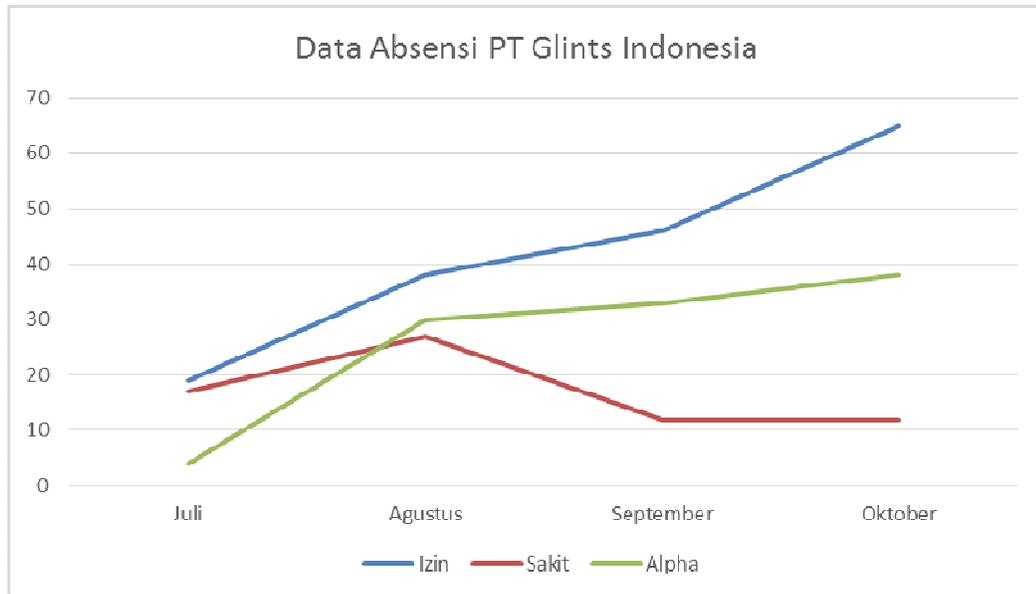


Gambar 1.1 Tabel Data *Growth KPI* PT. XYZ

Sumber: PT. XYZ

Berdasarkan data *Growth Key Performance Indicator* karyawan PT. XYZ di atas, mengalami penurunan dalam kurun waktu 2 (dua) bulan terakhir tahun 2019. Penurunan ini terjadi ditiga indikator yaitu yang pertama ada di indikator *visitor* yang mengalami penurunan jumlah pengunjung situs sebanyak 200.052, indikator yang

kedua yaitu *weekly signup* atau jumlah pendaftaran akun baru pada setiap minggunya mengalami penurunan dan kenaikan sebanyak 3.095, dan indikator yang terakhir yakni *weekly active user* atau pengguna akun yang aktif pada setiap minggunya juga mengalami rasio kenaikan dan penurunan sebesar 45.014. Hasil dari data tersebut membuktikan tidak konsistennya *KPI* dari PT. XYZ pada 2 (bulan) terakhir di tahun 2019.



Gambar 1.2 Data Absensi PT. XYZ

Sumber: PT. XYZ

Berdasarkan data absensi diatas menjelaskan bahwa pada bulan Juli, karyawan yang tidak masuk dengan tanpa keterangan sebanyak 4 kali (4 orang), kemudian meningkat pada bulan Agustus sebanyak 30 kali (23 orang) dan meningkat pada bulan September sebanyak 33 kali (22 orang), lalu pada bulan Oktober sebanyak 38 kali (24 orang). Padahal pada periode Juli sampai dengan Oktober, tidak ada hari besar atau tanggal merah di kalender resmi Republik. Hanya 23% presentase untuk karyawan yang sudah bekerja lebih dari 2 tahun di PT XYZ.

Berdasarkan uraian dan data *KPI*, *turnover*, dan absensi dalam 4 periode terakhir diatas, penulis telah melakukan penelitian pada PT. XYZ dimana data diatas akan mengalami penurunan jika tidak didukung dengan sifat *organizational citizenship behaviour* yang melekat pada karyawan. Namun jika karyawan PT. XYZ

mampu mengikuti *organization culture* pengaruh tersebut akan muncul dalam sifat *organizational citizenship behaviour* yang baik dalam perusahaan, maka dengan perlahan kinerja karyawan akan meningkat dan tujuan dalam perusahaan akan tercapai. Dengan demikian untuk melihat kondisi tersebut, akhirnya peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian terhadap pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan moderasi *Organization Culture*, maka kami melakukan penelitian terhadap variabel tersebut di PT. XYZ. Oleh karena itu penelitian kami ini berjudul “Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan moderasi *Organization Culture* Pada PT. XYZ”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka perumusan masalah untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. XYZ?
2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan moderasi *Organizational Culture* pada PT. XYZ?

Alasan mengapa OCB perlu diteliti (urgensi) yaitu karena berdasarkan dari hasil pengamatan dari penulis saat menjalankan proses magang di PT XYZ, bentuk OCB pada karyawan PT. XYZ kurang terlihat dan masih minim dilakukan yang dapat diambil contoh yaitu pada kasus kurangnya sifat tolong menolong antar divisi. Sifat tolong menolong tersebut padahal bisa dilakukan, karena antar divisi memiliki skill dan kemampuan bekerja yang sama namun anggota karyawan masih belum mau untuk membantu anggota karyawan lain terutama jika hal tersebut bukan *job description* yang sudah diberikan.

1.3 Ruang Lingkup

Penelitian ini dilakukan di PT. XYZ yang bertempat di GoWork Fatmawati, Jl. RS. Fatmawati Raya, RT.3/RW.4, Gandaria Selatan, Kec. Cilandak, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12420. Responden dalam penelitian ini berjumlah 50 responden. Variabel–variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada

tiga yaitu *Transformational Leadership* (X), *Organizational Citizenship Behavior* (Z), *Organization Culture* (Y).

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. XYZ.
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan moderasi *Organization Culture* pada PT. XYZ.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Sebagai acuan untuk dimasa yang akan datang agar lebih memahami dan menguasai tentang masalah *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship* dengan moderasi *Organization Culture* dapat dijadikan sebagai bahan analisis secara mendalam untuk keperluan akademis dan praktek.

2. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini hendaknya dapat dijadikan sebagai masukan atau pedoman dan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam masalah Jenis Kepimpinan yang sesuai, dalam hal ini *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan moderasi *Organization Culture*.

3. Bagi Pembaca atau pihak tertentu

- a. Memberikan wawasan dan informasi agar lebih memahami tentang *Transformational Leadership*, *Organizational Citizenship Behavior* dan *Organization Culture*.
- b. Sebagai pedoman bagi pihak tertentu untuk melakukan penelitian dan ide-ide yang baru.
- c. Sebagai masukan demi perkembangan ilmu pengetahuan dalam bidang Sumber Daya Manusia khususnya penguasaan *Organizational Citizenship Behavior* dan memberikan sumbangan bagi peneliti lain yang tertarik

untuk meneliti Transformational Leadership, Organization Culture dan Organizational Citizenship Behavior.

1.6 *State of the Arts*

Dikutip oleh Creswell (2003: 120) dalam jurnal Rahardjo (2011) bahwa *state of the arts* merupakan ide, variabel, definisi, dan proposisi yang memberikan gambaran suatu fenomena secara sistematis yang menghubungkan antar-variabel. *State of the arts* juga bertujuan untuk menganalisa dan sebuah pengembangan yang dapat menghasilkan tujuan penelitian yang bersifat baru dan tidak melebihi rentang waktu selama 5 tahun terakhir. Dalam penelitian ini disertakan delapan jurnal internasional penelitian yang berhubungan dengan *organization culture, transformational leadership, & organization citizenship behavior*. Untuk membuat ini lebih praktis bagi pembaca, maka *state of the arts* dibuat dalam bentuk table dengan komponen yang telah ditentukan. Dengan ini, penelitian didasarkan oleh sumber referensi kredibel yang dapat membuktikan bahwa penelitian memang benar penelitian *state of the arts*.

Tabel 1.2 *Tabel State of the Arts*

Jurnal	Judul	Hasil
Journal of Health Management & Informatics, Vol 4 Issue 4, Oct 2017 Keramat Esmi, Maryam Piran, Ali Asghar Hayat	The mediating effect of organizational culture on the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior	Ketika para pemimpin transformasional memberikan hubungan yang dekat, intim, mendukung dan dikembangkan, para pekerja cenderung lebih menunjukkan OCB tingkat tinggi dan termotivasi untuk memenuhi tugas-tugas di luar peran formal mereka untuk menguntungkan organisasi. Kita dapat menyimpulkan bahwa karyawan yang bertindak di luar tugas pekerjaan mereka dan menunjukkan OCB memiliki produktivitas tinggi dengan kualitas yang sangat baik dibandingkan dengan karyawan dengan OCB tingkat rendah. Juga,

Jurnal	Judul	Hasil
		organisasi dengan penekanan lebih pada OCB lebih sehat dan lebih sukses.
Revista Espacios, Volume 41 (Issue 01) Year 2020. Page 28 Udin	Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Investigation	Menurut temuan, organisasi terutama manajemen puncak harus meningkatkan keterampilan kepemimpinan dalam hal motivasi inspirasional, pertimbangan individu, stimulasi intelektual dan pengaruh ideal. Hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi manajemen bahwa organisasi dapat melatih kepemimpinan dalam hal motivasi inspirasional, pertimbangan individu, stimulasi intelektual dan pengaruh ideal untuk mendorong dan meningkatkan OCB karyawan.
Yos Soedarso Economics Journal, Volume 1 No. 1, April 2019 Suyanto	Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment	Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior.
in 3 rd UNJ International Conference on Technical and Vocational Education and Training 2018, KnE Social Science, pages 653-663, Adhi Purnomo and Winoto Hadi, (2019),	The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Building Construction Companies	Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi memiliki efek positif dan signifikan pada OCB karyawan secara bersamaan. Kepemimpinan transformasional tidak memengaruhi OCB karyawan secara parsial. Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan OCB secara parsial.

Jurnal	Judul	Hasil
The Open Psychology Journal, 2019, Volume 12 Neil Aldrin and Kuncono Teguh Yunanto	Job Satisfaction as a Mediator for the Influence of Transformational Leadership and Organization Culture on Organizational Citizenship Behavior	Dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional disertai dengan membangun budaya organisasi yang baik organisasi memiliki modal yang kuat untuk menumbuhkan perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan. Penelitian ini juga memberikan bukti empiris pengaruh kedua variabel ini terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi melalui kepuasan kerja.
Journal of Administrative and Business Studies, 2016, 2(3): 121-129 Sapna Rijal	The influence of transformational leadership and organizational culture on learning organization: A comparative analysis of the IT sector	Pemimpin transformasional dan budaya generatif dan adaptif telah diidentifikasi dalam literatur sebagai variabel penting yang mendorong pembelajaran. Tanpa pemimpin transformasional dan budaya adaptif dan generatif, transformasi tidak akan terjadi.
International Research Journal of Management IT & Social Sciences, Volume 6 No. 6, November 2019, pages 118-127 G. Ngurah Suteja Putra, I Gusti Ayu Manuati Dewi	Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Motivation	Ketika karyawan dapat memahami budaya organisasi dengan baik, mereka akan dapat mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja mereka. Keterbukaan informasi, partisipasi semua anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi dan rasa saling percaya antara anggota organisasi menciptakan ikatan yang kuat untuk bekerja secara kolektif, dengan bekerja secara kolektif karyawan akan dapat meningkatkan kinerja mereka dalam hal kualitas kerja dan ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan.

Jurnal	Judul	Hasil
		Jika karyawan merasa pekerjaan ini menyenangkan dan mampu memenuhi tujuan hidup mereka, mereka akan merasa sangat termotivasi untuk dapat meningkatkan kinerja mereka.