

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pertumbuhan dan perkembangan organisasi sering ditentukan oleh baik tidaknya pengelolaan sumber daya manusianya. Sumber daya manusia merupakan faktor sentral yang berperan dalam pemrosesan masukan (input) menjadi keluaran (*outcome*) yang dihasilkan organisasi.

Sumber daya manusia masih menjadi sorotan bagi organisasi dalam usaha organisasi untuk bertahan dan dalam persaingan yang semakin kompetitif. Perilaku sumber daya manusia dalam bekerja menjadi salah satu aspek yang difokuskan oleh manajer dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi. Sumber daya manusia sebagai salah satu elemen utama dari organisasi adalah hal yang sangat penting karena faktor sumber daya manusia sangat berperan dalam usaha organisasi dalam mencapai tujuan. Sumber daya manusia berperan tidak hanya dalam mencapai tujuan organisasi, tetapi juga berperan dalam menentukan tujuan yang dapat diakomodasi dengan sumber daya yang ada dalam perusahaan. Jika organisasi ingin tumbuh dan bersaing dengan yang lainnya, penting untuk melakukan pengelolaan sumber daya manusia dengan baik.

Kunci keberhasilan suatu organisasi terletak pada kemampuan karyawan untuk melampaui tugas-tugas rutin mereka, yang sering disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dalam hal ini, karyawan berperan aktif dalam memberikan kontribusi lebih dari yang

diharapkan oleh organisasi. Beberapa bentuk perilaku tersebut mencakup: memberikan dukungan kepada rekan tim, sukarela melakukan tugas tambahan, menghindari konflik yang tidak perlu, menyediakan dukungan dan lingkungan kerja yang positif bagi rekan kerja yang mengalami kesulitan, dan kadang-kadang bersedia menanggung pekerjaan yang mungkin menimbulkan beban, gangguan, dan kesulitan. Organisasi mengharapkan serta memerlukan pegawai yang sanggup melaksanakan tugas-tugas di luar deskripsi pekerjaan mereka.

Pada tahun 1977, Dennis Organ memulai sejarah OCB ketika ia ingin menyelidiki fenomena ini. Saat itu, banyak peneliti percaya bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan produktivitas. Namun, sedikit temuan empiris yang dapat mendukung pandangan ini. Dalam studinya, Organ mencoba menjelaskan dan mempertahankan pandangan umum tersebut dengan membedakan antara pengukuran kuantitatif dan kualitatif dari produktivitas yang sering kali tidak tercermin dalam produktivitas individual pekerja. Pengukuran kualitatif mencakup perilaku seperti saling membantu rekan kerja, mengikuti semangat dan peraturan di lingkungan kerja, serta mengakomodasi perubahan yang sering dilakukan oleh manajer untuk meningkatkan kinerja perusahaan. (Dennis W Organ et al., 2005).

Pemikiran awal mengenai OCB dipengaruhi oleh teori dan penelitian tentang perilaku pro-sosial dalam bidang psikologi sosial (Dennis W Organ et al., 2005). Dalam disiplin ilmu Psikologi, dimensi-

dimensi OCB seperti altruisme, kehati-hatian, sikap sportif, kesopanan/kehormatan, dan kebajikan anggota.

Pada tahun 1983, Tom Bateman dan Ann Smith kembali mengangkat pemikiran Dennis Organ dalam penelitian disertasi mereka dengan tujuan mengungkap dan mendalami konsep yang telah diusulkan oleh Organ pada tahun 1977. Bateman melaksanakan studi tambahan untuk menyelidiki dampak dari kelebihan pekerjaan (*job overload*) terhadap sikap dan perilaku (Bateman & Organ, 1983). Peneliti tersebut melakukan pengukuran kelebihan pekerjaan, sikap personal, perilaku, dan sikap dari kelompok pekerja non-akademis di Universitas Indiana dalam dua periode waktu yang berbeda, masing-masing sekitar enam dan delapan minggu. Desain studi ini memungkinkan untuk pembuatan kesimpulan tentang arah pengaruh apakah kelebihan pekerjaan mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja atau sebaliknya (Dennis W Organ et al., 2005).

Perubahan yang terjadi pada asset sumber daya manusia saat ini disebabkan munculnya teknologi dan globalisasi yang sangat memengaruhi organisasi saat ini, sehingga organisasi mulai memperhatikan pengembangan perilaku yang diperlihatkan oleh karyawan adalah sebagai sarana untuk mencapai keunggulan kompetitif seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Ocampo et al., 2018)

Kinerja yang baik menuntut karyawan untuk berperilaku sesuai yang diharapkan oleh perusahaan. Perilaku yang diharapkan oleh perusahaan saat ini tidak hanya perilaku *inrole*, tetapi juga *extra-role*, yaitu kontribusi peran

ekstra untuk menyelesaikan pekerjaan dari perusahaan. Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Adapun suatu fenomena OCB yang terjadi di Kementerian Agama Kota Bandung, pada sebagian pegawai di Bimbingan Masyarakat Islam (Bimas Islam) yang tidak mengamalkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), ada yang mengerjakan tugasnya secara serius tanpa memikirkan orang lain dan ada juga yang santai-santai tidak memikirkan batas waktu yang sudah ditentukan, hal ini menunjukkan bahwa perilaku tolong menolong sesama rekan kerja sangat penting untuk menimbulkan kenyamanan dalam bekerja, perilaku *organizational citizenship behavior* juga tercermin ketika pegawai mendapatkan pekerjaan yang lebih banyak dan lebih kompleks dari biasanya, para pegawai dari departemen lain turut serta membantu menyelesaikan tugas, namun tentunya tidak semua hal itu dilakukan dengan senang hati ada juga pegawai yang mengeluh atau memilih tidak membantu karena merasa bukan tugas dan tanggung jawabnya (Bustomi et al., 2020).

Dapat disimpulkan dari fenomena yang terjadi di Kementerian Agama Kota Bandung, bahwasanya karyawan tidak mengamalkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), ada yang mengerjakan tugasnya secara serius tanpa memikirkan orang lain dan ada juga yang santai-santai tidak memikirkan batas waktu yang sudah ditentukan, hal ini menunjukkan bahwa perilaku tolong menolong sesama rekan kerja sangat penting untuk menimbulkan kenyamanan dalam bekerja.

Perilaku *organizational citizenship behavior* juga tercermin ketika pegawai mendapatkan pekerjaan yang lebih banyak dan lebih kompleks dari biasanya, para pegawai dari departemen lain turut serta membantu menyelesaikan tugas, namun tentunya tidak semua hal itu dilakukan dengan senang hati ada juga pegawai yang mengeluh atau memilih tidak membantu karena merasa bukan tugas dan tanggung jawabnya.

Adapun variabel yang berkaitan dengan *organizational citizenship behavior* dari beberapa literatur. Menurut pendapat Niko Pasla (2021) variabel yang memengaruhi *organizational citizenship behavior* yaitu, kepuasan kerja, komitmen organisasi, moral pegawai, motivasi, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi yang memengaruhi *organizational citizenship behavior*. Selain itu, berdasarkan penelitian Priyandini (2021), variabel yang memengaruhi *organizational citizenship behavior* yaitu komitmen organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi. Dari penelitian Jufrizen (2023), variabel yang memengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah iklim organisasi, motivasi, dan kinerja. Selain itu Soelton (2021) menyatakan, bahwa *contract psychology, personality type, and emotional intelligence* dapat berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, peneliti menggunakan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja. Pemilihan ketiga variabel tersebut berdasarkan hasil survei awal yang dilakukan peneliti. Hasil survei awal menyatakan bahwa banyak karyawan

yang masih kurangnya inisiatif dalam bekerja, serta masih ada beberapa karyawan yang sering mengeluh dengan kebijakan perusahaan maupun pekerjaan. Disamping itu, beberapa karyawan juga merasakan ketidaknyamanan bekerja pada perusahaan dan kurangnya mendapatkan motivasi dari pimpinan. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut diduga kuat berpengaruh pada *organizational citizenship behavior*.

Selanjutnya, peneliti melakukan prasurvei untuk mengetahui permasalahan yang terjadi terkait variabel yang diteliti kepada 30 orang karyawan yang ada di PT “XYZ” melalui beberapa pernyataan sesuai dengan masing-masing indikatornya sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Prasurvei Penelitian OCB**

| No                              | Pernyataan   | Jawaban |       | Total Persen |        |
|---------------------------------|--|---------|-------|--------------|--------|
|                                 |  | Ya      | Tidak | Ya           | Tidak  |
| <b><i>Altruism</i></b>          |  |         |       |              |        |
| 1                               | Saya sering menggantikan rekan kerja yang tidak masuk/istirahat  | 56,7%   | 43,3% | 56,7%        | 143,3% |
| 2                               | Saya bersedia lembur untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaannya tanpa dikenakan gaji lembur | -       | 100%  |              |        |
| <b><i>Conscientiousness</i></b> |  |         |       |              |        |
| 3                               | Setiap tugas yang diberikan kepada saya akan saya selesaikan dengan penuh tanggungjawab                | 100%    | -     | 200%         | -      |
| 4                               | Saya senang saat pekerjaan selesai tepat pada waktunya   | 100%    | -     |              |        |
| <b><i>Courtesy</i></b>          |  |         |       |              |        |
| 5                               | Saya terlibat aktif dalam fungsi-fungsi perusahaan   | 20%     | 80%   | 111,7%       | 89,3%  |
| 6                               | Saya sering mengingatkan teman agar tidak lupa menyelesaikan tugasnya                                  | 60,7%   | 39,3% |              |        |

| <i>Sportmanship</i> |  |       |       |        |             |
|---------------------|--|-------|-------|--------|-------------|
| 7                   | Saya tetap tenang ketika kondisi perusahaan sedang mengalami penurunan   | -     | 100%  | 30%    | <b>170%</b> |
| 8                   | Saya menerima setiap kebijakan-kebijakan yang ditetapkan perusahaan      | 30%   | 70%   |        |             |
| <i>Civic virtue</i> |  |       |       |        |             |
| 9                   | Saya mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan perusahaan tempat bekerja | 25,6% | 74,4% | 125,6% | 74,4%       |
| 10                  | Saya peduli terhadap hal-hal yang berhubungan dengan kemajuan perusahaan | 100%  | -     |        |             |

Berdasarkan hasil prasurvei variabel *Organization Citizenship Behavior* pada tabel I.2 menunjukkan bahwa terdapat setidaknya ada dua dimensi yang di akui karyawan sebagai permasalahan awal penelitian yaitu *Alturism* dan *sportmanship*.

Menurut Organ et al. dalam (Titisari, 2014) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi, serta faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi.

Faktor eksternal yang saya akan teliti pada tesis ini yang pertama adalah budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi OCB didefinisikan sebagai sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sebuah perekat dan menjadi acuan perilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan dari perusahaan yang telah ditetapkan (Moeljono, 2003). Menurut Armawan &

Suana (2019) budaya organisasi disetiap perusahaan berbeda-beda, karna dapat mempengaruhi tingkah laku dari anggota organisasi tersebut.

Berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap OCB, telah beberapa penjelasan juga pada hasil penelitian terdahulu, hasil penelitian Rini et al. (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Suatu fenomena mengenai variabel budaya organisasi yaitu terjadi pada PT. Citra Buana Prakarsa yang berlokasi di Batu Ampar Kawasan Harbourbay merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang konstruksi mall dan gudang industri. Faktor utama yang menjadi masalah pada perusahaan tersebut yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi yang diterapkan oleh karyawan bagian akuntansi belum sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Perusahaan menginginkan budaya organisasi yang baik karena akan berdampak pada kinerja karyawan. Selain masalah budaya organisasi, karyawan bagian akuntansi memiliki kinerja karyawan yang kurang baik karena sikap pemimpin yang kurang berkomunikasi dan berinteraksi dengan bawahannya serta kurangnya memberikan motivasi kepada karyawan membuat karyawan merasa tidak diperdulikan yang akan menimbulkan perasaan tidak nyaman dan malas dalam menanggapi setiap tugas yang diberikan oleh pemimpinnya. Peran pemimpin sangat dibutuhkan dalam sebuah perusahaan untuk mempengaruhi karyawan agar bekerja lebih optimal (Yukl, 2010). Selain itu, jika lingkungan kerja pada sebuah



perusahaan kondusif dan mendukung, maka karyawan akan menikmati waktunya untuk melakukan pekerjaannya secara efektif dan optimal serta kinerja karyawan akan meningkat (Darmawan, 2022).

Dapat disimpulkan dari fenomena tersebut, bahwasanya cara karyawan bekerja ditentukan oleh keberhasilan budaya organisasi instansi atau lembaga yang dimilikinya. Keberhasilan mengelola organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh keberhasilan prinsip-prinsip organisasi seperti *planning, organizing, actuating*, dan *controlling* akan tetapi ada faktor lain yang lebih menentukan keberhasilan instansi/organisasi mencapai tujuannya.

Selanjutnya, peneliti melakukan prasurvei untuk mengetahui permasalahan yang terjadi terkait variabel yang diteliti kepada 30 orang karyawan yang ada di PT XYZ melalui beberapa pernyataan sesuai dengan masing-masing indikatornya sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Prasurvei Penelitian Budaya Organisasi**

| No                                    | Pernyataan   | Jawaban |       | Total Persen |       |
|---------------------------------------|--|---------|-------|--------------|-------|
|                                       |  | Ya      | Tidak | Ya           | Tidak |
| <b>Inovasi dan Pengambilan Resiko</b> |  |         |       |              |       |
| 1                                     | Saya kreatif dan inovatif dalam melakukan pekerjaan saya                               | 80%     | 20%   | 105,6%       | 94,4% |
| 2                                     | Saya berani mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab saya | 25,6%   | 74,4% |              |       |
| <b>Perhatian ke hal rinci/detail</b>  |  |         |       |              |       |
| 3                                     | Saya mengerjakan pekerjaan secara detail sampai ke hal-hal kecil                       | 60%     | 40%   | 120%         | 80%   |
| 4                                     | Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat                                   | 60%     | 40%   |              |       |

| <b>Keagresifan</b>              |   |       |       |        |               |
|---------------------------------|---|-------|-------|--------|---------------|
| 5                               | Saya patuh pada peraturan yang berlaku  | 35%   | 65%   | 65%    | <b>135%</b>   |
| 6                               | Saya mulai kerja tepat waktu dan disiplin waktu sehingga pekerjaan selesai dengan baik                    | 30%   | 70%   |        |               |
| <b>Kemantapan/stabilitas</b>    |   |       |       |        |               |
| 7                               | Saya nyaman dengan kondisi perusahaan yang ada saat ini   | -     | 100%  | 16,7%  | <b>183,3%</b> |
| 8                               | Saya merekomendasikan perusahaan ini sebagai tempat yang baik untuk membangun karir                       | 16,7% | 83,3% |        |               |
| <b>Orientasi Hasil</b>          |   |       |       |        |               |
| 9                               | Perusahaan memberikan penghargaan ( <i>reward</i> ) kepada karyawan yang mampu menunjukkan prestasi kerja | 40%   | 60%   | 80%    | <b>120%</b>   |
| 10                              | Perusahaan memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal                     | 40%   | 60%   |        |               |
| <b>Orientasi Orang/individu</b> |   |       |       |        |               |
| 11                              | Saya senang dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan    | 50%   | 50%   | 80%    | <b>120%</b>   |
| 12                              | Keputusan yang diambil perusahaan berdasarkan kebutuhan karyawan dan melibatkan karyawan                  | 30%   | 70%   |        |               |
| <b>Orientasi Tim</b>            |   |       |       |        |               |
| 13                              | Saya koordinasi dengan rekan kerja dan atasan dalam melaksanakan pekerjaan                                | 100%  | -     | 183,3% | 16,7%         |
| 14                              | Saya senang menyelesaikan pekerjaan dengan Kerjasama tim  | 83,3% | 16,7  |        |               |

Berdasarkan hasil prasurvei variabel Budaya Organisasi pada tabel I.2 menunjukkan bahwa terdapat setidaknya ada empat dimensi yang di akui karyawan sebagai permasalahan awal penelitian yaitu keagresifan, kemantapan/stabilitas, orientasi hasil, dan orientasi orang/individu.

Faktor eksternal lainnya yang memengaruhi OCB dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah kemampuan suatu atasan untuk memengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok ke arah pencapaian tujuan.

Pertumbuhan sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan di dalamnya. Ketika organisasi dipimpin dengan kompeten dan bijaksana, maka kemungkinan besar organisasi tersebut akan tumbuh dan berkembang dengan pesat. Sebaliknya, jika kepemimpinan organisasi tidak efektif, dampaknya juga akan terlihat dalam perkembangan yang lambat atau bahkan kemunduran organisasi tersebut. Oleh karena itu, peran seorang pemimpin sangat krusial dalam konteks ini. Sebagai seorang pemimpin, gaya dan cara kepemimpinan yang diadopsi memiliki dampak yang signifikan. Gaya kepemimpinan dapat menjadi contoh bagi anggota tim dan karyawan lainnya. Seorang pemimpin yang efektif dapat memberikan dampak positif pada kinerja anggota tim yang dipimpinnya, memotivasi mereka, dan memengaruhi perubahan dalam sikap dan perilaku mereka sesuai dengan visi dan tujuan organisasi. Dengan demikian, pemimpin bukan hanya figur yang memiliki otoritas, tetapi juga merupakan sumber inspirasi dan kekuatan moral yang kreatif. Pemimpin memiliki peran dalam membentuk semangat dan moral anggota tim, sehingga mereka dapat bekerja dengan dedikasi dan sesuai dengan visi yang telah ditetapkan oleh pimpinan.

Ada sebuah fenomena yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan, yang merupakan lembaga pemerintah yang memiliki tanggung jawab dalam kewenangan pemerintah provinsi, terutama dalam bidang perindustrian dan perdagangan. Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan memiliki tanggung jawab membantu Gubernur dalam menjalankan tugas otonomi, tugas desentralisasi, dan tugas pembantu di sektor perindustrian dan perdagangan.

Namun, terdapat beberapa hambatan yang muncul dalam Dinas Perindustrian dan Perdagangan ini. Salah satunya adalah kurangnya perhatian dari pemimpin terhadap bawahannya. Selain itu, kinerja pegawai juga cenderung rendah, terlihat dari hasil kerja mereka yang kurang memuaskan, yang seringkali ditandai dengan penundaan pekerjaan. Akibatnya, semangat dan kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara menurun, dan hasilnya tidak sesuai dengan harapan lembaga ini. Masalah lain yang timbul adalah kurangnya ketegasan pemimpin dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh bawahannya. Hal ini menyebabkan peningkatan pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu dan seringkali pekerjaan ditunda-tunda, sehingga pekerjaan yang tertunda akumulatif dan menumpuk (LUBIS, 2022).

Dari fenomena yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa masalah dalam gaya kepemimpinan terkait dengan kurangnya bimbingan dari pemimpin kepada bawahannya. Hal ini mengakibatkan pekerjaan

pegawai tidak sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan.

Selanjutnya, peneliti melakukan prasurvei untuk mengetahui permasalahan yang terjadi terkait variabel yang diteliti kepada 30 orang karyawan yang ada di PT XYZ melalui beberapa pernyataan sesuai dengan masing-masing indikatornya sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Prasurvei Penelitian Gaya Kepemimpinan**

| No               | Pernyataan   | Jawaban |       | Total Persen |       |
|------------------|--|---------|-------|--------------|-------|
|                  |  | Ya      | Tidak | Ya           | Tidak |
| <b>Innovator</b> |  |         |       |              |       |
| 1                | Manajer saya sering membuat pembaharuan di tempat kerja  | 100%    | -     | 126,7%       | 73,3% |
| 2                | Manajer saya mampu menemukan solusi baru dalam menghadapi masalah karyawan   | 26,7%   | 73,3% |              |       |
| <b>Motivator</b> |  |         |       |              |       |
| 3                | Manajer saya sangat memperhatikan lingkungan kerja sehingga saya merasa nyaman dalam bekerja                                       | 40%     | 60%   | 60%          | 140%  |
| 4                | Manajer saya selalu peduli terhadap setiap permasalahan yang terjadi pada anggotanya   | 20%     | 80%   |              |       |
| <b>Delegasi</b>  |  |         |       |              |       |
| 5                | Manajer saya memberikan pembagian tugas yang adil sesuai dengan kompetensinya  | 73,3%   | 26,7% | 140%         | 60%   |
| 6                | Manajer saya selalu mengajak seluruh anggota untuk berorientasi pada kualitas  | 66,7%   | 33,3% |              |       |
| <b>Interaksi</b> |  |         |       |              |       |
| 7                | Manajer saya selalu melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas sehingga penyampaiannya dapat diterima anggota dengan baik | 30%     | 70%   | 90%          | 110%  |
| 8                | Saya percaya bahwa tujuan yang diterapkan manajer akan membawa perubahan yang lebih baik   | 60%     | 40%   |              |       |

| <b>Apresiasi</b> |   |       |       |        |               |
|------------------|---|-------|-------|--------|---------------|
| 9                | Manajer saya sering memberikan <i>reward</i> kepada karyawan yang bekerja mencapai target yang ditentukan | 20%   | 80%   |        |               |
| 10               | Manajer saya selalu menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik             | 20%   | 80%   | 40%    | <b>160%</b>   |
| <b>Power</b>     |   |       |       |        |               |
| 11               | Manajer saya dapat menyelesaikan setiap konflik antar anggota   | 6,7%  | 93,3% | 53,4%  | <b>146,6%</b> |
| 12               | Manajer saya mengambil keputusan tanpa ada intervensi dari pihak lain                                     | 46,7% | 53,3% |        |               |
| <b>Directive</b> |   |       |       |        |               |
| 13               | Manajer saya memberikan petunjuk kepada bawahan saat menyelesaikan suatu pekerjaan                        | 100%  | -     | 163,3% | 36,7%         |
| 14               | Manajer selalu mengajak anggota untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis                           | 63,3% | 36,7% |        |               |

Berdasarkan hasil prasurvei variabel gaya kepemimpinan pada tabel I.3 menunjukkan bahwa terdapat setidaknya ada dua dimensi yang di akui karyawan sebagai permasalahan awal penelitian yaitu *motivator*, *interaksi*, *apresiasi*, dan *power*.

Selanjutnya faktor internal yang memengaruhi OCB dalam penelitian ini adalah motivasi kerja. Motivasi merupakan hal yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh pihak manajemen apabila mereka menginginkan setiap karyawan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Siagian, 2006). Dengan adanya motivasi, seorang karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam

melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Tanpa motivasi, seorang karyawan tidak dapat melakukan tugasnya sesuai dengan standar atau bahkan melampaui standar karena yang menjadi motivasinya dalam bekerja tidak terpenuhi (Budianto et al., 2017).

Suatu fenomena mengenai variabel motivasi kerja yaitu terjadi pada salah satu perusahaan yang mengedepankan produktivitas kerja adalah PT Kimia Farma Tbk cabang Bengkulu. PT Kimia Farma merupakan salah satu perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) dalam bidang farmasi pertama dan terkemuka di Indonesia. Kimia Farma ini adalah perusahaan industri farmasi di Indonesia yang didirikan oleh Pemerintah Hindia Belanda tahun 1817. Berdasarkan hasil dari observasi awal dari beberapa karyawan di PT. Kimia Farma ini mengenai gaya kepemimpinan dan motivasi PT. Kimia Farma adalah masih ada beberapa mutu hasil kerja dan kuantitas kerja yang masih mengalami masalah dikarenakan kurangnya motivasi yang diberikan pimpinan terhadap karyawannya. Dilihat dari masih kurangnya upaya peningkatan motivasi kinerja karyawan yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Mutu hasil kerja merupakan tingkatan kemampuan diri seseorang dalam mengerjakan tugas atau pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab, sedangkan kuantitas kerja merupakan seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan tersebut (Febrian & Ekowati, 2023).

Dapat disimpulkan dari fenomena tersebut, masalah gaya kepemimpinan dan motivasi bukanlah hal yang mudah, sebab perusahaan harus mempunyai pedoman bagaimana menetapkan gaya kepemimpinan dan motivasi, bukan hanya sebatas dalam menerapkannya akan tetapi masih banyak faktor lain yang dipertimbangkan. Setelah karyawan diberikan motivasi oleh pimpinan tersebut maka perusahaan mengharapkan agar karyawan tersebut dapat termotivasi kerjanya agar bekerja dengan baik dan supaya dapat mencapai produktivitas pada bidang pekerjaan yang dijalani.

Selanjutnya, peneliti melakukan prasurvei untuk mengetahui permasalahan yang terjadi terkait variabel yang diteliti kepada 30 orang karyawan yang ada di PT XYZ melalui beberapa pernyataan sesuai dengan masing-masing indikatornya sebagai berikut:

**Tabel 1.4**  
**Prasurvei Penelitian Motivasi Kerja**

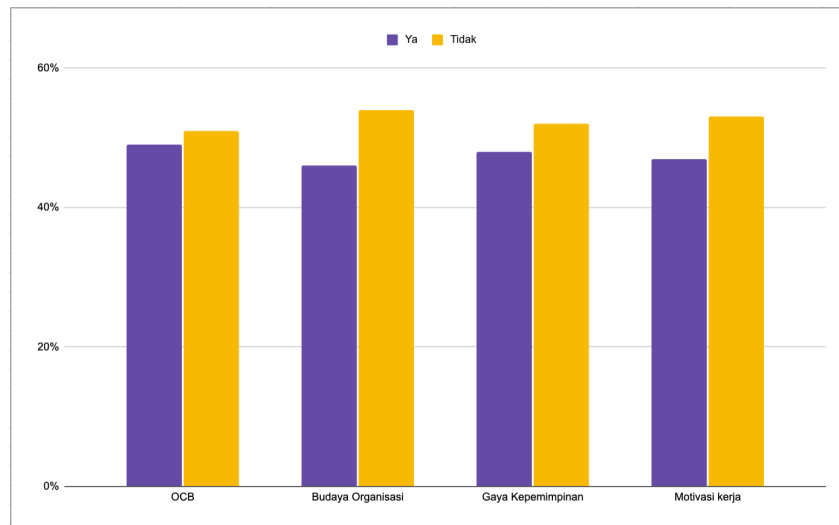
| No                          | Pernyataan  | Jawaban |       | Total persen |               |
|-----------------------------|---|---------|-------|--------------|---------------|
|                             |   | Ya      | Tidak | Ya           | Tidak         |
| <b>Kebutuhan Fisiologis</b> |   |         |       |              |               |
| 1                           | Saya sangat termotivasi dalam bekerja karena kebutuhan hidup terpenuhi                              | 100%    | -     |              |               |
| 2                           | Gaji yang diperoleh sebagai karyawan di perusahaan ini sudah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan | 60%     | 40%   | 160%         | 40%           |
| <b>Kebutuhan Rasa Aman</b>  |   |         |       |              |               |
| 3                           | Saya sangat termotivasi dalam bekerja karena pimpinan saya sangat menyenangkan                      | 20%     | 80%   |              |               |
| 4                           | Masa depan saya terjamin karena di tempat bekerja terdapat program pension atau program hari tua    | 26,7%   | 73,3% | 46,7%        | <b>153,3%</b> |



| <b>Kebutuhan untuk disukai</b>     |  |       |       |       |               |
|------------------------------------|--|-------|-------|-------|---------------|
| 5                                  | Pimpinan saya selalu memberikan perhatian secara personal tentang persoalan pribadi yang saya hadapi | 16,7% | 83,3% | 46,7% | <b>163,3%</b> |
| 6                                  | Pimpinan tidak membedakan karyawan dan semuanya mendapatkan perhatian yang sama                      | 20%   | 80%   |       |               |
| <b>Kebutuhan harga diri</b>        |  |       |       |       |               |
| 7                                  | Saya mendapat pengakuan dan penghargaan dari atasan saat berhasil melakukan pekerjaan dengan baik    | 20%   | 80%   | 120%  | 80%           |
| 8                                  | Pimpinan saya selalu memperlakukan karyawannya dengan baik dan sopan                                 | 100%  | -     |       |               |
| <b>Kebutuhan pengembangan diri</b> |  |       |       |       |               |
| 9                                  | Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi         | 40%   | 60%   | 110%  | 90%           |
| 10                                 | Pimpinan memfasilitasi untuk pengembangan diri karyawannya   | 70%   | 30%   |       |               |

Berdasarkan hasil prasurvei variabel motivasi kerja pada tabel I.4 menunjukkan bahwa terdapat setidaknya ada dua dimensi yang diakui karyawan sebagai permasalahan awal penelitian yaitu *kebutuhan rasa aman dan kebutuhan untuk disukai*.

Selanjutnya untuk mengetahui lebih lanjut secara keseluruhan mengenai permasalahan pada masing-masing variabel, berikut peneliti membuat total rata-rata perhitungannya:



**Gambar 1.1**  
**Hasil Prasurvei**

Dapat disimpulkan pada diagram I.1, bahwa ada empat variabel yang menjadi permasalahan awal penelitian dikarenakan memiliki nilai yang rendah yaitu, *Organizational Citizenship Behavior*, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi kerja.

Di samping permasalahan-permasalahan diatas, hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ahmadi Bi Rahmani (2022) menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada UPT Puskesmas Teladan Medan. Budaya organisasi dalam perusahaan dapat dikatakan berhasil bila karyawan nyaman di dalam perusahaan. Rasa nyaman yang timbul tersebut akan mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Selain itu, variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship*

*Behavior* (OCB) pada UPT Puskesmas Teladan Medan. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB). Gaya kepemimpinan dapat meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan.

Hasil penelitian Ambar, dkk (2023) kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien parameter sebesar 0,411 dan signifikansi sebesar 0,000. Pengaruh tersebut terjadi disebabkan antara lain karena pegawai dengan masa kerja 10-15 tahun memiliki porsi cukup besar yaitu 44,2% sehingga lebih memahami bagaimana bentuk kepemimpinan yang baik. Dan juga variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dengan nilai koefisien parameter 0,515 dan signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa personel yang memiliki motivasi kerja yang baik maka OCB akan semakin baik.

Selanjutnya hasil penelitian Ibrahim & Aslinda (2015) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dari motivasi terhadap OCB baik itu motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Demikian juga hasil penelitian Subudi et al., (2017) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan dari motivasi terhadap OCB.

Pada hasil penelitian relevan di atas menunjukkan hasil yang berbeda dan bervariasi dari segi tinggi atau rendahnya besaran hasil penelitian maupun pengaruh variabel bebas maupun variabel terikat. Sehingga dari perbedaan tersebut dapat disebut *research gap*.

Dari beberapa faktor internal dan external yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* diatas, dan juga hasil penelitian sebelumnya yang relevan, peneliti memilih untuk melakukan penelitian lebih lanjut dari factor pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan mediasi *motivasi kerja* pada karyawan PT XYZ.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah dikemukakan maka permasalahan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*?
3. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*?
4. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja?
5. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi kerja?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi kerja?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian, yaitu:

1. Membuktikan secara empiris dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*
2. Membuktikan secara empiris dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*
3. Membuktikan secara empiris dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*
4. Membuktikan secara empiris dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja
5. Membuktikan secara empiris dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja
6. Membuktikan secara empiris dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi kerja
7. Membuktikan secara empiris dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi kerja

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian “Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan mediasi motivasi kerja pada PT XYZ adalah sebagai berikut:

##### 1. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berharga berupa Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melalui Motivasi Kerja. Penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan referensi, serta memasukkan sumbangan konseptual bagi penelitian yang sejenis dalam rangka pengembangan ilmu, pengetahuan, khususnya mengenai *OCB*.

##### 2. Manfaat Praktis

Hasil temuan akan menjadi acuan bagi pihak-pihak yang berkepentingan untuk digunakan dalam proses pengembangan system informasinya. Serta, memberikan sumbangan pemikiran bagi pemecahan masalah yang berhubungan dengan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melalui Motivasi Kerja.

## 1.5 Kebaruan Penelitian

Sebagai upaya menunjukkan adanya kebaruan (*novelty*) antara penelitian ini dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, maka peneliti berusaha untuk membandingkan ragam variabel, metode penelitian, dan hasil penelitian yang sudah dilakukan berdasarkan tema penelitian ini yaitu *organizational citizenship behavior*, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja.

Penelitian (Baihaqi & Saifudin, 2021). Penelitian ini memiliki variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening. Path analysis difungsikan sebagai metode untuk menguji pengaruh variabel pemediasi atau intervening melalui uji Sobel test. Untuk penelitian ini diambil responden dari kantor perbankan. Penelitian ini berjenis kuantitatif yang datanya berupa digit dengan analisis regresi linier berganda melalui perantara alat bantu program SPSS.

Berdasarkan penelitian (Hariyono et al., 2022), variabel yang digunakan yaitu, Budaya Organisasi dan komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT. Famili Raya Padang. hasil pengujian outer model dengan menggunakan SmartPLS dilakukan melalui 2 (dua) tahapan, yang pertama yaitu Uji Outer Model yang berkaitan dengan penilaian, mengukur tingkat validasi dan reabilitas semua item pertanyaan

dan tahap kedua yaitu Uji Inner Model yang berkaitan dengan penilaian hipotesis penelitian.

Selanjutnya, penelitian (Setyawan et al., 2023), budaya kerja, kepemimpinan, Pendidikan pengembangan spesialisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Subjek penelitiannya itu pegawai negeri baik anggota Polri maupun Pegawai Negeri Sipil Polri pada satuan kerja Staf Pribadi Pimpinan dan Sekretariat Umum dilingkungan Polda Daerah Istimewa Yogyakarta. Metode penelitian yang digunakan kuantitatif dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 3.2.8 untuk melakukan analisis inferensi.

Selain itu berdasarkan penelitian (Arif et al., 2019) dengan judul penelitian, *Influence of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction of Performance Principles of Senior High School in Medan City*. Jenis penelitian ini termasuk dalam penelitian ex post facto. Populasi penelitian ini adalah seluruh Kepala SMA Negeri/Swasta Kota Medan yang telah menjabat minimal 2 (dua) tahun.

Penelitian (Herawati et al., 2021), *The Impact of Workload, Organizational Culture, and Motivation for Organizational Citizenship Behavior that is Mediated by Loyalty*. Perusahaan pada tempat penelitian ini bergerak dibidang perusahaan *outsourcing*. Tes ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda dan uji Sobel.

Berdasarkan dari penelitian sebelumnya, penelitian yang diajukan peneliti memiliki perbedaan pada aspek pendekatannya yang fenomenologis.



Penelitian ini akan mengembangkan konsep dan model penelitian yang terintegrasi secara komprehensif dari variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi yang telah dilakukan pada penelitian sebelumnya secara terpisah.

