

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1. Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi memainkan peran yang sangat penting sebab keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tidak dapat dilepaskan dari peran karyawannya. Organisasi atau perusahaan dalam melakukan aktivitasnya memerlukan SDM yang berkualitas untuk menghadapi perkembangan dunia bisnis dengan persaingan yang ketat antar perusahaan (Setyani, 2016). Menurut (Ardana,dkk. 2016) SDM merupakan kemampuan potensial yang dimiliki oleh manusia yang terdiri dari kemampuan berfikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral untuk melaksanakan kegiatan yang bersifat teknis maupun manajerial dalam suatu organisasi atau perusahaan (Suwandewi & Dewi, 2016).

Karyawan merupakan faktor penting dalam setiap organisasi baik dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif maupun secara efisien. Suatu organisasi bukan mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, terampil, tetapi yang terpenting bagi mereka adalah kemauan bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk berperilaku yang ekstra peran atau maksimal (*organizational citizenship behavior*) dalam meningkatkan hasil kinerja yang semakin lebih baik. Konsep *organizational citizenship behavior* (OCB) sudah lebih dari tiga dekade mendapat perhatian dari para peneliti di bidang manajemen dan perilaku organisasi. Konsep *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan sebuah

faktor penting yang dapat berkontribusi pada kelangsungan hidup organisasi (Winarto, 2018).

Konsep dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada bidang perilaku organisasi muncul sejak dua dekade yang telah lalu dan hingga kini *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terus berkembang (Lee *et al.*, 2018). Seperti halnya perusahaan lainnya, pada perusahaan penyedia jasa, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) amat sangat diperlukan. Perusahaan yang kegiatan operasionalnya sangat bergantung pada sumber daya manusianya, mulai dari proses penjualan produk sampai melayani konsumen memerlukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) untuk menjalankan seluruh kegiatan operasionalnya.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kontribusi yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan memperoleh penghargaan dari perusahaan berdasarkan tugas yang telah dilaksanakan (Bagus, Subawa, & Suwandana, 2017). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kunci kesuksesan suatu organisasi, misalnya ketika timbal balik yang dirasakan karyawan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, maka akan berdampak pada berkurangnya niat karyawan untuk menjalankan perilaku ekstra peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ketika seorang karyawan mengalami pengaruh yang relatif positif atau persepsi dalam sebuah organisasi ia akan membalas budi yang paling praktis dan cara yang efektif dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah salah satu cara terbaik untuk menunjukkan bahwa hal ini membuktikan lingkungan etika sebuah organisasi memiliki

pengaruh pada karyawan dalam hal perilaku ekstra peran (Suwandewi & Dewi, 2016).

ASTRA DAIHATSU PADANG adalah salah satu dealer Daihatsu populer di Padang Lawas Utara. Dealer ini terletak di Jl. Khatib Sulaiman No. 101 Kel. Ulak Karang, Kec. Padang Utara, Ulak Karang Utara, Padang Utara, Sumatera Barat, 25173, Indonesia, Padang Lawas Utara, 25173. ASTRA DAIHATSU PADANG dimana Astra memberikan kontribusi besar dalam penyediaan alat transportasi kendaraan roda empat, dengan standar kualitas yang tinggi disertai pelayanan purna jual yang tersebar dari 244 Outlet Daihatsu yang tersebar di 33 Provinsi di seluruh Indonesia, dengan 153 outlet diantaranya selain memberikan layanan penjualan juga memberikan layanan purna jual, diseluruh Indonesia dengan total jaringan lebih dari 3000 dealer dan bengkel yang tersebar di Indonesia. Berikut ini merupakan data absensi yang diperoleh langsung dari perusahaan dengan tolak ukur perhitungan yang dilihat dari perilaku yang cenderung dilakukan karyawan selama 1 bulan terakhir.

**Tabel 1.1**  
**Data Absensi Karyawan ASTRA DAIHATSU PADANG**  
**Periode Januari sampai Juni Tahun 2019(orang)**

Tahun	Keterangan				Total (%)
	Hadir Tepat Waktu (%)	Terlambat (%)	Tidak Masuk (%)	Tanpa keterangan (%)	
Januari	59,5	7,3	30,8	2,4	100
Februari	55,3	8,4	34,0	2,3	100
Maret	48,9	5,4	42,6	3,1	100
April	46,8	5,3	44,3	3,6	100
Mei	45,1	5,5	47,2	2,2	100
Juni	40,8	5,0	49,9	4,3	100

Sumber : Astra Daihatsu Padang.

Dari Tabel diatas selama 6 bulan terakhir menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan kurang baik, karena masih ada jumlah karyawan yang hadir tepat waktu tidak mencapai 100% pada bulan januari jumlah karyawan yang hadir tepat waktu dapat mencapai 50%, tetapi pada bulan berikutnya mengalami penurunan kurang dari 50% sehingga menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang kurang baik. Persentase karyawan yang kehadirannya rendah ada pada bulan juni sebesar 40,8%. Sedangkan persentase karyawan yang tidak masuk mencapai tingkat tertinggi mencapai pada 49,9% pada bulan juni sehingga melebihi dari jumlah karyawan yang hadir. Selanjutnya masih ada jumlah karyawan yang melakukan keterlambatan dan tanpa keterangan dalam bekerja, dimana tingkat tertinggi persentase karyawan yang terlambat adalah bulan februari sebesar 8,4%,

kemudian menunjukkan perilaku yang baik dengan berkurangnya karyawan yang terlambat pada bulan berikutnya sebesar 5,0% .

Agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik, karyawan harus memiliki *organizational citizenship behavior*, selain untuk mencapai tujuan ASTRA DAIHATSU PADANG dan memiliki suatu visi dan misi dalam membantu masyarakat dan lingkungan sekitarnya. *Social exchange theory* adalah teori yang sering digunakan untuk menjelaskan mengapa seorang karyawan bersedia untuk memperlihatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Teori ini didasarkan pada dua asumsi, timbal-balik dan ekuitas. Ketika seorang karyawan mengalami pengaruh yang relatif positif atau persepsi dalam sebuah organisasi, ia akan membalas budi yang paling praktis dan cara yang efektif, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah salah satu cara terbaik untuk menunjukkan bahwa hal ini membuktikan lingkungan etika sebuah organisasi memiliki pengaruh pada karyawan dalam hal perilaku ekstra peran (Bagus et al., 2017).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (agregat) meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) penting,

artinya untuk menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi terutama dalam jangka panjang. (Komang et al., 2017).

Individu-individu yang memiliki perilaku OCB atau perilaku ekstra peran dapat membantu organisasi dalam memaksimalkan pencapaian tujuan, yang secara tidak langsung juga dapat menjadi inspirasi bagi lingkungan kerja terhadap rekan kerja untuk dapat menumbuhkan perilaku ini secara luas dan dapat menjadi kekuatan bagi organisasi dalam mencapai perkembangan dan kemajuan yang diharap. Untuk itu organisasi harus mampu mendukung dan memberi perhatian untuk dapat mengembangkan dan menularkan perilaku-perilaku ini untuk dapat menjadi perilaku dan budaya dalam organisasi dalam bekerja. Organisasi menginginkan pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. (Putra, 2016)

Suatu organisasi juga memerlukan pimpinan yang mampu mendorong dan memotivasi karyawan agar karyawan mampu berkerja sebaik mungkin. Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memotivasi bawahan, agar mau melaksanakan pekerjaan dengan produktif untuk mencapai tujuan-tujuan dari organisasi (Hasibuan, 2017). Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi bawahannya agar dapat berkerja dengan baik serta karyawan merasa nyaman untuk berkerja. Gaya kepemimpinan yang dimiliki seseorang pemimpin di setiap perusahaan berbeda-beda. Seseorang pemimpin mempunyai banyak gaya kepemimpinan yang dapat digunakan dalam mempengaruhi bawahannya. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan di dalam perusahaan adalah gaya kepemimpinan transformasional (Komang et al., 2017).

Kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja (Supartha, 2016). Pemimpin yang menerapkan jenis kepemimpinan transformasional akan cenderung memacu para pengikutnya untuk menghasilkan pekerjaan melebihi dari apa yang diharapkan, yaitu dengan cara mengubah visi, menjadi contoh, memberi dukungan, serta merangsang keinginan untuk berubah kearah yang lebih baik. (Komang et al., 2017).

Pada kondisi ideal, pegawai sepatutnya memiliki peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan menunjukkan perilaku sukarela untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan lain yang di luar tanggung jawab dan kewajibannya sendiri demi tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) perlu adanya faktor-faktor yang mempengaruhinya, antara lain kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. (Bagus et al., 2017)

Setiap perusahaan akan selalu berusaha menjadi yang terbaik dan adanya peningkatan dan kemajuan dari perusahaan itu sendiri. Semua ini tentu saja tidak lepas dari sosok pemimpin yang selalu mengarahkan karyawannya untuk bekerja secara optimal dan bentuk motivasi yang diberikan kepada karyawan. Tingkat kehadiran merupakan indikator umum yang dapat mencerminkan perilaku yang ditunjukkan karyawan dalam bekerja.

Salah satu faktor penyebab kurangnya (*Organizational Citizenship Behavior*) OCB berasal dari gaya kepemimpinan yang masih kurang dalam

memberikan pengarahan, dorongan dan motivasi terhadap karyawan sehingga sebagian karyawan menunjukkan perilaku yang melanggar peraturan perusahaan, hal ini karena *organizational citizenship behavior* (OCB) memainkan peran penting dalam proses pertukaran timbal balik di organisasi (Bagus et al., 2017).

Faktor berikut yang di duga juga ikut mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kecerdasan emosional, Menurut (Suwandewi & Dewi, 2016). Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) adalah salah satu faktor yang mempengaruhi hubungan antara manajer dan anggota organisasi. Kecerdasan emosional sebagai serangkaian kemampuan pribadi, emosi, dan sosial yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil dalam mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan.

Kecerdasan emosional mengevaluasi orang dengan aspek emosional, yang berkaitan dengan berapa banyak seseorang memiliki kesadaran dan perasaannya sendiri, dan bagaimana mengendalikan serta mengelolanya. Rendahnya kecerdasan emosional karyawan, akan mengakibatkan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga rendah. Hal ini disebabkan emosi yang kurang dikendalikan akan mengurangi niat untuk membantu rekan kerja bahkan bisa memicu timbulnya masalah antar karyawan. Kecerdasan emosional yang rendah juga akan membawa dampak negatif bagi perusahaan, karena rendahnya kualitas layanan dari karyawan kepada karyawan. (Suwandewi & Dewi, 2016)

Dalam prosesnya, perilaku organisasi dilakukan dalam berbagai tingkatan, diantaranya individu (*individual level*), kelompok (*group level*), dan organisasi (*organizational level*). Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya yaitu



pengambilan keputusan dalam organisasi, komunikasi, kepemimpinan, struktur kelompok, keadilan organisasi, budaya organisasi, kebijakan SDM, serta kerjasama tim yang mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan perusahaan (Ekonomi, Universitas, Organisasi, Dan, & Organisasi, 2018)

Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kecerdasan emosional, akan menjelma menjadi pribadi yang memiliki kadar ketaatan dalam bekerja dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, mampu mengendalikan dan mengelola emosinya, serta mampu menjalin kehidupan sosial yang harmonis dengan sesama pegawai, masyarakat sekitar lingkungan kerja serta masyarakat dimana mereka tinggal. Mampu mengelola diri sendiri, memiliki inisiatif, optimisme, mampu mengkoordinasi emosi dalam diri, serta melakukan pemikiran yang tenang tanpa terbawa emosi (Suwandewi & Dewi, 2016).

*Employee communication* merupakan salah satu bentuk dari aktivitas internal public relations, maka berkaitan dengan itu Frank Jefkins (2018) mengatakan bahwa, “*internal public relations is therefore one of the keys to successful management, requiring open management and closing the gap between the two sides*”, berarti bahwa, internal public relations menjadi salah satu kunci menuju manajemen sukses, menuntut pengelolaan terbuka dan menutup celah antara manajemen dan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Rohmah (2018), menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Hasil serupa juga diperoleh Amanda (2018) yang mendapatkan hasil penelitian yaitu terdapat pengaruh positif

*employee communication* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Ekonomi et al., 2018)

Organisasi yang efektif menyadari eksistensi dan pengembangannya tergantung pada efektivitas komunikasi. Adanya komunikasi yang efektif baik antara pemimpin dengan karyawan maupun antar karyawan itu sendiri, memiliki komunikasi yang efektif karyawan akan dapat bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Berkomunikasi efektif berarti bahwa komunikator dan komunikan sama-sama memiliki pengertian yang sama tentang suatu pesan. Dengan adanya komunikasi yang efektif maka karyawan akan merasa puas dan dapat meningkatkan kerja dari karyawan itu sendiri. Komunikasi yang efektif menuntut rasa saling menghormati, percaya, terbuka, dan tanggung jawab (Komang et al., 2017).

Komunikasi adalah media yang efektif untuk mengendalikan anggota dan lingkungan. Komunikasi penting bagi seluruh perusahaan karena tujuan komunikasi adalah menyampaikan pendapat yang berbeda, baik dari karyawan maupun atasan dan pentingnya komunikasi dalam organisasi dapat dilihat melalui strategi komunikasi yang baik atau tepat, sehingga segala persoalan yang timbul dapat diselesaikan. Melalui komunikasi yang baik orang bisa memindahkan ide, mengendalikan perilaku anak buah. Menurut Bangun (2017), komunikasi merupakan alat yang sangat penting untuk menyampaikan atau menerima informasi kepada atau dari pihak lain. Kesalahan dalam komunikasi atau miskomunikasi akan memberikan hasil yang kurang baik dan dapat berakibat fatal, dan tidak tercapainya sasaran (Komang et al., 2017)

Setiap perusahaan akan selalu berusaha menjadi yang terbaik dan adanya peningkatan dan kemajuan dari perusahaan itu sendiri. Semua ini tentu saja tidak lepas dari sosok pemimpin yang selalu mengarahkan karyawannya untuk bekerja secara optimal dan bentuk motivasi yang di berikan kepada karyawann. Tingkat kehadiran merupakan indikator umum yang dapat mencerminkan perilaku yang ditunjukkan karyawan dalam bekerja. Dari permasalahan di atas maka :

### **1.2 Identifikasi Masalah**

1. Rendahnya tingkat kehadiran karyawan tepat waktu
2. Rendahnya tingkat kehadiran karyawan disinyalir disebabkan kepemimpinan transformasional yang masih kurang baik.
3. Gaya kepemimpinan yang masih kurang dalam memberikan pengarahan, dorongan dan motivasi terhadap karyawan.
4. Setiap karyawan melakukan pekerjaan pasti ditemukan adanya emosi dalam bekerja yang membuat karyawan jenuh.
5. Sebagian besar karyawan mengatasi emosi tersebut dengan pergi keluar ruangan atau kesuatu tempat di luar perusahaan sehingga cara tersebut belum benar karena di dalam jam kerja karyawan tidak berada di tempatnya.

### **1.3 Batasan Masalah**

Mengingat adanya permasalahan yang timbul maka untuk lebih mengarahkan penelitian pada permasalahan yang disebutkan diatas, maka penulis perlu untuk memberikan batasan masalah pada penelitian yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional dan komunikasi karyawan

terhadap *organizational citizenship behavior* terhadap ASTRA DAIHATSU PADANG.

#### 1.4 Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada ASTRA DAIHATSU PADANG ?
2. Bagaimanakah pengaruh kecerdasan emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada ASTRA DAIHATSU PADANG?
3. Bagaimanakah pengaruh komunikasi karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada ASTRA DAIHATSU PADANG?
4. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, dan komunikasi karyawan secara bersama-sama terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada ASTRA DAIHATSU PADANG?

#### 1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, tujuan yang ingin di capai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada ASTRA DAIHATSU PADANG
2. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* pada ASTRA DAIHATSU PADANG
3. Pengaruh komunikasi karyawan terhadap *organizational citizenship behavior* pada ASTRA DAIHATSU PADANG

4. Pengaruh kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional dan komunikasi karyawan terhadap *organizational citizenship behavior* pada ASTRA DAIHATSU PADANG.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

1. Bagi penulis

Dapat mengetahui pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah di peroleh di bangku kuliah dalam dunia kerja yang sesungguhnya.

2. Bagi ASTRA DAIHATSU PADANG

Dari hasil penelitian diharapkan kepada instansi yang bersangkutan agar dapat mengguakan bahan penelitian ini sebagai bahan pengambilan keputusan yang baik, terutama yang berhubungan dengan kebijaksanaan di dalam instansi tersebut untuk mencapai tujuannya dengan baik.

3. Bagi universitas/akademis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan semua pihak yang membutuhkan.