

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut setiap organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan dalam upaya menghadapi perubahan di lingkungan bisnis. Salah satu bidang fungsional yang dapat mendukung keberhasilan strategi tersebut terletak pada pengelolaan sumber daya manusia, sebagai komponen yang melaksanakan seluruh proses kerja didalam suatu perusahaan, sumber daya manusia wajib dikelola dengan sebaik-baiknya agar dapat memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset paling penting dalam suatu organisasi karena merupakan sumber yang mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman, oleh karena itu sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, dijaga, dan dikembangkan agar dapat mendukung kemajuan suatu organisasi melalui peningkatan kualitas dan kapabilitas sumberdaya manusia di dalamnya.

Kualitas sumber daya manusia tidak saja dapat diukur dari pemenuhan tugas dan fungsi sesuai dengan deskripsi pekerjaan, namun dapat dilihat juga dari bagaimana karyawan tersebut memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan dapat diwujudkan tidak hanya karena digerakkan oleh hal-hal yang

menguntungkan bagi karyawan, namun karyawan memiliki perasaan yang puas apabila melakukan hal tersebut. Bila seorang karyawan dalam melakukan segala sesuatu, tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan bagi dirinya, namun dikarenakan karyawan tersebut akan mempunyai perasaan puas jika dapat membantu atau mengerjakan sesuatu yang lebih dari sekedar perannya, maka kondisi tersebut bisa disebut sebagai perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Organizational Citizenship Behavior menurut Organ (2006: 139) merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara bersamaan dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Organisasi juga sangat bergantung pada karyawannya untuk dapat saling mendukung satu sama lain (Maxel, 2013:158), oleh karena itu Organisasi sangat bergantung atas upaya karyawan untuk mengambil inisiatif dalam menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* (Bowler, Halbesleben, & Paul, 2010: 309).

Sebuah organisasi bisa mendapatkan keuntungan dengan cara mendorong karyawan untuk mengembangkan *Organizational Citizenship Behavior*, karena telah terbukti mampu untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi dan kepuasan pelanggan serta menurunkan biaya yang tidak perlu dan menurunkan tingkat ketidakhadiran (Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume, 2009: 131). Karyawan yang menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* cenderung menerima evaluasi penilaian kinerja ataupun penghargaan yang lebih baik di tempat kerja. (Whiting, Podsakoff, & Pierce, 2008: 137), *Organizational Citizenship Behavior* memiliki cakupan yang

lebih luas jika dibandingkan dengan komitmen karyawan secara pribadi, seorang karyawan akan cenderung memiliki tanggungjawab dan rasa cinta terhadap pekerjaan yang dilakukan dengan sukarela tanpa harus diawasi (Nalla & Kang, 2012: 158).

Salah satu upaya mengembangkan *Organizational Citizenship Behavior* dapat dilakukan melalui penerapan model kepemimpinan *servant leadership*, di berbagai level jabatan *servant leadership* akan terlihat ketika seseorang berinisiatif melayani, dan bahkan membantu orang lain untuk mengenali panggilan sebagai pemimpin sesuai dengan kebutuhan orang lain yang dipengaruhinya (Sendjaya, 2015: 45). Malingumu, Stouten, Euwema, & Babyegeya, (2016: 343) menyatakan bahwa *servant leadership* dapat mendorong karyawan untuk berpikir selayaknya seorang hamba sehingga akan memacu karyawan untuk membantu rekan kerja dan organisasi serta secara bersama mencari solusi yang paling kreatif untuk mengatasi masalah tertentu. Melalui pengaruh positif dari *servant leadership* dan didukung dengan kerjasama tim yang kuat, anggota tim akan terdorong secara kolektif untuk menyelesaikan tugas dan menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (Chiniara & Bentein, 2016: 130).

Organizational Citizenship Behavior juga akan lebih mudah dilakukan apabila karyawan merasa puas dengan lingkungan sekitarnya (Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 2008: 530). Seseorang yang memiliki kepuasan dalam melakukan pekerjaannya akan memiliki kesediaan untuk melakukan hal yang lebih diluar tanggung jawab formalnya. Sloat (seperti dikutip dalam Sugandi, 2013) menyatakan bahwa karyawan yang puas lebih cenderung untuk melakukan pekerjaannya melebihi

deskripsi pekerjaan yang seharusnya karena mereka ingin membalas pengalaman positif mereka dalam bekerja. Karyawan yang puas dengan yang diberikan perusahaan juga akan berupaya untuk memajukan tempat kerjanya, bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya (Darmawati, Hidayati & Herlina, 2013: 11).

Organizational Citizenship Behavior merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam suatu organisasi, *servant leadership* dan kepuasan kerja yang memadai diharapkan dapat menjadi pendorong karyawan untuk menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* bagi organisasi terutama dalam mencapai tujuan organisasi, hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Chen & Chiu (2009: 477) bahwa dengan menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* maka akan mampu untuk meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi.

Persaingan yang semakin kompetitif juga terjadi pada sektor pendidikan khususnya di level perguruan tinggi, dalam upaya menyelenggarakan layanan pendidikan, perguruan tinggi juga dituntut untuk mampu memiliki keunggulan bersaing yang salah satunya dapat diupayakan melalui sumberdaya manusia yang berkualitas, hal ini juga berlaku bagi Universitas “X” yang merupakan salah satu perguruan tinggi swasta yang ada di kota Bandung. Berdasarkan data pemeringkatan yang dirilis oleh Kemenristek Dikti pada tahun 2017, Universitas “X” menduduki peringkat 94 diantara perguruan tinggi non-politeknik yang ada di Indonesia, upaya peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan terus diupayakan melalui peningkatan kualitas sumberdaya manusia didalamnya.

Saat ini Universitas “X” memiliki 8 (delapan) fakultas dan juga didukung oleh unit kerja universitas yang terdiri atas 2 lembaga 5 badan, dan 8 direktorat yang dalam menjalankan tugas dan fungsinya dibantu oleh tenaga pendidik serta tenaga kependidikan. Berdasarkan pasal 39 UU No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, tenaga pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi, sedangkan Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Peran serta tenaga kependidikan merupakan bagian penting yang tidak dapat dipisahkan dalam proses menunjang penyelenggaraan pendidikan karena berpengaruh besar terhadap kelancaran, kemajuan serta kesuksesan sebuah institusi pendidikan. Jumlah tenaga kependidikan yang ada di Universitas “X” saat ini mencapai 206 orang, berbagai kompleksitas dalam menjalankan peran sebagai tenaga kependidikan menuntut setiap karyawan untuk tetap fokus dan mampu bersinergi dengan rekan kerja yang lain, oleh karena itu Sumber daya manusia yang ada saat ini perlu dikelola secara optimal agar juga mampu untuk menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* di Universitas “X”.

Berikut merupakan hasil pengolahan pra survey yang dilakukan oleh peneliti, untuk melihat fenomena seberapa kuat *Organizational Citizenship Behavior* yang ada di Universitas “X”:

Tabel 1.1 Pra Survey *Organizational Citizenship Behavior*

No	Pernyataan	YA	TIDAK
1.	Saya membantu rekan kerja yang mempunyai beban kerja yang berat	23	2
2.	Saya mengeluh ketika mengerjakan tugas*	6	22
3.	Saya berusaha untuk tidak melakukan kegiatan pribadi atau kegiatan diluar pekerjaan disaat jam kerja	18	7
4.	Saya menghindari membuat masalah dengan rekan kerja	22	3
5.	Saya mengetahui setiap perkembangan yang terjadi di Universitas	10	15
6.	Saya cenderung untuk melebih-lebihkan sesuatu*	4	21
7.	Saya mempertimbangkan dampak dari setiap tindakan saya pada rekan kerja	20	5
8.	Saya menghadiri setiap rapat meskipun pertemuan tersebut bersifat tidak wajib	10	15
9.	Saya selalu siap membantu rekan kerja di kantor	23	2
10.	Saya berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh Universitas	4	21
11.	Saya memperhatikan setiap pengumuman ataupun kebijakan yang dibuat oleh Universitas	12	13
12.	Saya membantu pekerjaan rekan kerja yang sedang tidak hadir	14	11
13.	Saya tidak meminta bantuan kepada rekan kerja jika mereka sedang beristirahat	22	3
14.	Saya selalu fokus pada apa yang salah dari pada melihat sisi positif*	10	15
15.	Saya hadir lebih awal dari jam kerja untuk mencicil pekerjaan hari ini	8	17
16.	Saya cenderung mencari kesalahan terkait kebijakan yang diterbitkan Universitas*	15	10
17.	Saya berhati-hati dalam berperilaku kerja agar tidak menyinggung karyawan lain	20	5

No	Pernyataan	YA	TIDAK
18.	Saya hadir tepat waktu ke tempat kerja setelah jam makan siang atau waktu istirahat	7	18
19.	Saya menaati peraturan dan tata tertib di tempat kerja bahkan ketika tidak ada yang mengawasi	23	2
20.	Saya memberikan pengarahan pada karyawan baru sekalipun hal itu tidak diwajibkan	20	5

Sumber: Hasil Pengelolaan penulis

Berdasarkan pra survey yang dilakukan pada tenaga kependidikan sebanyak 25 responden dapat terlihat bahwa sebanyak 15 (60%) tenaga kependidikan tidak selalu mengetahui setiap perkembangan yang terjadi di Universitas, selain itu sebanyak 15 (60%) tenaga kependidikan tidak selalu menghadiri setiap undangan/pertemuan yang penting namun bersifat tidak wajib, kondisi ini didukung oleh tingkat partisipasi yang masih minim, dimana sebanyak 21 (84%) Tenaga kependidikan tidak berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh Universitas.

Sebanyak 17 (68%) tenaga kependidikan tidak berupaya untuk hadir lebih awal dari jam kerja untuk mencicil pekerjaan, kemudian terdapat 15 (60%) responden yang cenderung mencari kesalahan terkait kebijakan yang diterbitkan Universitas serta masih terdapat sebanyak 18 (72%) tenaga kependidikan tidak hadir tepat waktu saat jam makan siang atau waktu istirahat berakhir.

Uraian diatas menunjukkan bahwa terdapat tantangan yang harus dihadapi Universitas "X" dalam upaya meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* di lingkungan kerja. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* akan lebih mudah

dilakukan bila tenaga kependidikan merasa puas dengan lingkungan yang ada, serta dapat didorong dari penerapan *servant leadership* yang secara khas menjadi gaya kepemimpinan yang sedang diterapkan di lingkungan universitas “X”. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan salah satu Kepala Badan yang ada di Universitas “X” dijelaskan bahwa masih terdapat tenaga kependidikan yang belum optimal dalam memenuhi tanggungjawabnya ketika bekerja, fokus pada pencapaian pribadi dari pada mendorong atau menginspirasi orang lain untuk memimpin dengan melayani, dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya juga masih berorientasi pada pencapaian materi, serta belum mampu menjadikan kritik yang diberikan oleh atasan sebagai bahan evaluasi diri untuk berkembang lebih baik, hal ini yang kemudian mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan *servant leadership* pada tenaga kependidikan Universitas “X” masih belum optimal.

Wawancara juga dilakukan kepada sejumlah tenaga kependidikan di Universitas “X” yang menyatakan bahwa saat ini pekerjaan yang dilakukan saat ini sudah sesuai dengan kapasitas diri, lingkungan kerja juga cukup mendukung namun demikian tenaga kependidikan masih mengeluhkan terkait permasalahan kompensasi serta kesempatan promosi untuk meniti jenjang karir yang kurang difasilitasi oleh Universitas, kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat aspek-aspek dari kepuasan kerja dari tenaga kependidikan yang masih belum optimal.

Berdasarkan pemaparan masalah diatas maka dapat diindikasikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat dipengaruhi oleh *servant leadership* dan kepuasan kerja, oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai

“Pengaruh *servant leadership* dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada tenaga kependidikan di Universitas “X”.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Pra survey yang dilakukan pada Universitas “X” menunjukkan bahwa tenaga kependidikan di Universitas “X” belum menunjukkan kemampuan untuk membantu atau mengerjakan sesuatu yang lebih dari sekedar perannya secara optimal.

Ketika individu merasa puas terhadap pekerjaannya maka perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang dihasilkan merupakan bentuk penghargaan individu terhadap organisasi tempat individu tersebut bekerja yang telah memberikan rasa puas terhadap individu tersebut, secara teoritis penerapan *servant leadership* juga akan membuat seseorang berpikir selayaknya seorang hamba sehingga akan memacu karyawan untuk membantu rekan kerja dan organisasi serta secara bersama mencari solusi yang paling kreatif untuk mengatasi masalah tertentu.

Sesuai dengan pemaparan serta fenomena yang terjadi di Universitas “X”, maka dalam kesempatan ini peneliti tertarik untuk mengkaji dua variabel yang diindikasikan memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yaitu *servant leadership* dan kepuasan kerja.

1.2.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana *servant leadership* di Universitas “X”?
2. Bagaimana kepuasan kerja di Universitas “X”?
3. Bagaimana *Organizational Citizenship Behavior* di Universitas “X”?
4. Bagaimana pengaruh *servant leadership* dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Universitas “X” baik secara simultan maupun parsial.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan dari penelitian ini, adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan memahami *servant leadership* di Universitas “X”
2. Untuk mengetahui dan memahami kepuasan kerja di Universitas “X”
3. Untuk mengetahui dan memahami *Organizational Citizenship Behavior* di Universitas “X”
4. Untuk mengetahui dan memahami pengaruh *servant leadership* dan kepuasan kerja terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Universitas “X” baik secara simultan maupun parsial.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan memotivasi para pengembang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, mengenai pengaruh *servant leadership* dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan. Diharapkan dapat digunakan sebagai dasar dan masukan bagi penelitian selanjutnya.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan berarti kepada pihak manajemen dari Universitas “X” terutama bagi program peningkatan *servant leadership* dan kepuasan kerja dalam upaya meningkatkan *Organizational citizenship behavior*.

1.5. Lokasi dan Jadwal Penelitian

Penelitian yang dilakukan di Universitas X yang berlokasi di kota Bandung, sedangkan jadwal penelitian dilakukan pada bulan Januari 2018 sampai dengan bulan Mei 2018.