

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Perubahan besar dalam lingkungan ekonomi yang disebabkan oleh globalisasi dan teknologi telah memaksa organisasi untuk mentransformasikan diri dengan tujuan agar dapat beradaptasi dan bertahan hidup di dunia baru. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini, menuntut perusahaan saling bersaing satu sama lain untuk dapat meningkatkan atau mengembangkan usahanya. Perkembangan persaingan yang semakin pesat menuntut perusahaan melakukan terobosan baru atau inovasi baru untuk mempertahankan eksistensi dan mencapai tingkat pertumbuhan tersebut. *Learning organization* berperan besar dalam membekali organisasi dengan berbasis pengetahuan dalam memenangkan persaingan terutama dalam menghadapi perubahan yang sangat cepat. Selain itu *learning organization* dapat menciptakan, memperoleh dan mentransfer pengetahuan dan memodifikasi perilaku untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru pada organisasi (Garvin, 2008).

*Learning organization* menjadi salah satu strategi yang penting dan merupakan bentuk organisasi ideal yang memiliki sistem pembelajaran untuk mencapai tujuan strategis (Whittington, 2003). Menurut Marquardt (2002), agar dapat mencapai tujuan secara efisien dan efektif serta dapat bertahan, tumbuh dan berkembang maka sebagai makhluk hidup organisasi perlu membenahi dirinya melalui belajar. Betapapun kuat dan besarnya sebuah organisasi tidak akan mampu berkembang dan bertahan serta akan punah apabila tidak melakukan penyesuaian diri selaras dengan perkembangan dan kemajuan ekonomi, sosial, ilmu pengetahuan, teknologi serta lingkungan. Agar dapat bertahan, berkembang dan mampu berkompetisi serta berkolaborasi dengan organisasi lain maka organisasi tersebut perlu belajar.

Pembelajaran tidak hanya menjadi strategi pengembangan bagi sumber daya manusia namun pembelajaran menjadi inti dari semua bagian operasi, cara berperilaku dan sebuah sistem dalam organisasi. Kecerdasan individu dalam organisasi baik pada level individu, kelompok dan organisasi dikombinasikan

dengan peningkatan sistem organisasi, pemenuhan teknologi, manajemen pengetahuan serta pemberdayaan manusia (Marquardt, 2002). Kemampuan organisasi untuk tetap memperbaharui pengetahuannya melalui proses pembelajaran terasa sangat penting agar dapat bersaing dan lebih fleksibel. Peran sumber daya manusia sangat diperlukan untuk mengadopsi segala perubahan yang terjadi. Organisasi berperan penting dan dapat mempengaruhi daya inovasi dan kemampuan organisasi dalam menyerap pengetahuan.

Salah satu bentuk organisasi yang secara alami merupakan *learning organization* adalah perguruan tinggi, karena perguruan tinggi merupakan sebuah wadah proses pendidikan, dimana terdapat kerjasama secara sistematis, terencana, rasional serta terorganisir. Peran perguruan tinggi diharapkan mampu sebagai pendorong pertumbuhan daya saing bangsa melalui pemanfaatan, pengembangan dan kreasi ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Perguruan tinggi swasta merupakan sebuah *instrument* pendidikan nasional yang menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan tinggi yang didalamnya terdapat pengembangan ilmu pengetahuan.

Pada era globalisasi sekarang ini, hanya manusia unggulan yang akan bertahan dalam persaingan. Oleh karena itu salah satu cara terbaik yang dapat diaktualisasikan oleh perguruan tinggi adalah merespon kebutuhan-kebutuhan perubahan yang muncul pada era globalisasi ini dengan mengkreasi organisasi pembelajaran pada perguruan tinggi. O'Connar *et al.* (2005) mengemukakan bahwa cara untuk merespon tuntutan perubahan adalah dengan mengkreasi organisasi pembelajaran.

Perubahan lingkungan menuntut perguruan tinggi lebih fleksibel dan tanggap terhadap perubahan. Dalam kondisi tersebut kompetisi muncul dalam rangka menyeleksi perguruan tinggi yang dapat mengikuti arus perubahan tersebut. Perubahan-perubahan yang terjadi mengharuskan perguruan tinggi dapat melakukan penyesuaian diri dan memiliki kemampuan untuk menjawab tantangan di depan. Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Watkins (2005) dan Ali (2012) bahwa sebuah program studi di dalam perguruan tinggi sudah selayaknya memiliki perhatian pada upaya peningkatan kualitas. *Learning organization* adalah alat konkrit untuk menaklukkan perubahan. Pitts (1996) mengemukakan

bahwa keunggulan kompetitif organisasi biasanya dibangun dan dipertahankan melalui strategi mengelola perubahan yaitu dengan membangun *learning organization*.

Untuk menumbuhkan *learning organization* pada perguruan tinggi semata-mata tidak lepas dari peran sumber daya manusia yang ada, salah satunya adalah dosen. Sumber daya yang ada dalam sebuah perguruan tinggi memiliki berbagai karakter yang menghasilkan kinerja bagi perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memegang peranan penting dalam keberfungsian organisasi. Perilaku kooperatif dan saling membantu yang berada di luar persyaratan formal menjadi salah satu faktor penting dalam fungsi organisasi (Robbin, 2008). Menurut Kumar (2009), OCB memberikan kontribusi pada terciptanya efektifitas organisasi dan tidak berkaitan dengan sistem *reward* organisasi. OCB dapat memberikan kontribusi pada keefektifan fungsi organisasi, OCB. OCB dapat menguntungkan organisasi dengan memberikan bantuan kepada teman kerja secara sukarela, meringankan beban teman kerja, tidak terlalu banyak beristirahat, selalu melaksanakan tugas walaupun tidak diminta, dan membantu orang lain untuk menyelesaikan masalah (Organ, 1988).

OCB ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan pegawai yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun (Shweta dan Sriarang, 2009). Dengan adanya keterlibatan karyawan untuk saling membantu secara sukarela secara tidak langsung memberikan kontribusi kepada organisasi untuk mengembangkan pengetahuan dan kemudian mengembangkan wawasan sehingga dapat menumbuhkan *learning organization* pada organisasi tersebut. OCB dapat mempengaruhi keefektifan organisasi, yaitu dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja dan *managerial*, dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan (Podsakoff *et al.*, 2000). OCB yang tinggi dalam sebuah organisasi akan menumbuhkan *learning organization* yang baik (Raymon, 2008).

Karyawan yang memiliki OCB lebih sensitif terhadap lingkungan kerja dan dapat beradaptasi dengan lingkungan. Kepribadian tersebut akan lebih disukai dan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk menghadapi pembelajaran,

yang secara tidak langsung akan meningkatkan *learning organization*. Keberhasilan organisasi dalam menumbuhkan perilaku OCB salah satunya terletak pada kemampuan pemimpin untuk secara efektif mengelola stress dan menangani berbagai kebutuhan bawahannya (Darling dan Heller, 2011). Setiap organisasi membutuhkan pemimpin yang mampu mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif serta memberdayakan karyawannya (Khan *et al.*, 2013). Organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang efektif dan memiliki hubungan yang baik dengan para pemangku kepentingan (Al-Khasawneh dan Futa, 2013).

Seorang pemimpin harus memiliki kualitas dan sikap yang konsisten untuk dapat mempengaruhi orang lain sehingga orang lain mau mengikutinya. Jika seorang pemimpin memiliki cara kerja yang melebihi aturan yang ada, suka membantu tanpa mengharap pamrih, dan memperhatikan bawahan, otomatis memberikan contoh yang baik bagi bawahan. OCB yang dimiliki seorang pemimpin akan dapat mengarahkan anggota kelompoknya memiliki perilaku yang sama. Pemimpin yang baik secara konstan memindai lingkungan eksternal untuk mengetahui tingkat keseriusan ancaman dari luar (Hughes, 2012). Individu sebagai makhluk sosial yang dinamis, hidup berdampingan dalam hubungan timbal balik dan saling mempengaruhi satu sama lain. Perilaku tersebut menjadi salah satu faktor yang terdapat dalam OCB, yaitu saling membantu, membutuhkan dan berpengaruh satu sama lain melebihi aturan yang ditetapkan. Dalam sebuah organisasi terdapat tiga faktor yang mempengaruhi OCB yaitu ; faktor individu, kelompok dan organisasi yang didalamnya adalah budaya dan iklim organisasi.

Kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki perbedaan yang pokok, dimana kepemimpinan transaksional menitikberatkan pada adanya suatu pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Sedangkan kepemimpinan transformasional mementingkan perlunya memotivasi bawahan untuk membangun kesadaran terhadap visi bersama dan memotivasi bawahan untuk terus belajar dan mencari akar penyebab suatu masalah. Kepemimpinan transformasional lebih cocok dan lebih banyak disukai di dalam organisasi.

Iklim organisasi juga menentukan apakah seseorang dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai prosedur atau tidak. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi positif seseorang tentang apa yang

diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentu tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim organisasi akan berdampak positif jika iklim organisasi memenuhi perasaan dan kebutuhan karyawan. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi sehingga membentuk pola perilaku positif antara lain adalah OCB. Iklim organisasi yang dirasakan memiliki dampak positif pada OCB (Gholami *et al.*, 2015). Iklim organisasi merupakan gaya hidup orang-orang dalam organisasi dan dapat berdampak besar pada produktivitas, kinerja dan kepuasan kerja, komitmen dan perilaku organisasi, meningkatkan energi mental dan meningkatkan keberhasilan unit. Di sisi lain iklim organisasi yang menguntungkan akan memiliki dampak dalam meningkatkan OCB karyawan. Pencapaian tujuan organisasi merupakan tugas bersama dan tidak mungkin dilakukan seorang diri. Untuk itu diperlukan kerjasama yang baik antar anggota dalam organisasi. Seorang karyawan harus dapat menjalin hubungan yang harmonis dengan karyawan lain misalnya dengan membantu anggota lain dalam menyelesaikan tugasnya meskipun hal tersebut tidak ada dalam deskripsi pekerjaan (OCB). Lingkungan kerja yang baik menjadi fasilitas individu untuk membangun visi pribadi, sehingga dapat membantu organisasi mencapai tujuan, visi dan misi bersama.

Di dalam dunia pendidikan, perguruan tinggi akan mengalami tantangan meliputi perkembangan ilmu-ilmu baru, perubahan dan ketidakstabilan sosial, kebijakan yang berubah dalam pendidikan tinggi, kemajuan teknologi, perubahan lingkungan kerja yang disebabkan oleh perubahan kemampuan tenaga kerja (dosen), serta pergeseran dan peningkatan harapan dari *stakeholder* perguruan tinggi. Menurut Marquardt (2002), hal tersebut adalah kekuatan yang paling signifikan yang dapat mengubah suatu organisasi menjadi *learning organization*. Namun salah satu permasalahan yang dialami sebuah organisasi yaitu organisasi tidak mengetahui apakah organisasi tersebut sudah menjadi *learning organization* atau belum, serta tidak memiliki alat dan proses untuk mengukur *learning organization* di dalam organisasi itu sendiri.

Pada perguruan tinggi, dosen memegang peranan yang sangat strategis dalam kemajuan menentukan mutu pendidikan serta menjadi pemeran utama dalam menumbuhkan *learning organization*. Peran dosen bersifat



multidimensional dan bergradasi menurut jenjang pendidikan tersebut, yaitu sebagai pendidik, pemimpin, pelayan, pembimbing, motivator dan narasumber. Dengan banyaknya peran dosen tersebut, maka diperlukan keterlibatan dosen dalam organisasi untuk mempertahankan dan mengembangkan mutu pendidikan yang dimiliki. Keberhasilan seseorang untuk mengembangkan dirinya dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adalah OCB.

Tantangan yang juga akan dihadapi oleh perguruan tinggi adalah tantangan yang diimplikasikan oleh tingkat kompetisi yang semakin tinggi, perkembangan ilmu-ilmu baru, perubahan dan ketidakstabilan sosial, dan kebijakan yang berubah dalam perguruan tinggi, serta perubahan lingkungan kerja yang disebabkan oleh keberagaman tenaga kerja. Menurut Maquardt (2002) hal tersebut merupakan kekuatan yang paling signifikan yang dapat mengubah organisasi dan menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*), agar dapat mentransformasikan dirinya dengan daya *adaptabilitas* yang tinggi untuk mengatasi setiap tantangan tersebut.

Demikian pula pada perguruan tinggi swasta yang berada di kopertis wilayah III dan IV yang semakin berkembang. Semakin banyaknya perguruan tinggi, menimbulkan persaingan yang kompetitif sehingga mau tidak mau sebuah perguruan tinggi mengharuskan dirinya untuk mengikuti persaingan tersebut agar dapat mempertahankan diri. Menurut pemerintah dalam Rencana Jangka Panjang tahun 2015-2019, perguruan tinggi dipandang sebagai salah satu sumber inovasi dan solusi bagi kemajuan bangsa baik melalui temuan di bidang industri, pertanian, kesehatan, infrastruktur, maupun sosial ekonomi secara luas. Globalisasi akan mendorong setiap negara agar semakin kompetitif dalam merebut pasar dunia dan mempertahankan pertumbuhan ekonominya. Kesejahteraan masyarakat tidak lagi ditentukan oleh kekayaan alam maupun ketersediaan tenaga kerja, akan tetapi lebih ditentukan oleh kualitas manusia, daya saing dan produktivitas warga masyarakatnya. Oleh karena itu, membangun mental dan pola pikir insan pembelajar di dalam pendidikan tinggi menjadi hal penting dalam masa kontemporer.

Dengan adanya *learning organization*, dapat mengimplikasi lingkungan kerja yang terbuka dan meningkatkan kemampuan berpikir kreatif, aktif dalam

memanfaatkan pengetahuan, memberikan kemampuan untuk berpikir kritis dan kreatif, memegang keyakinan bahwa solusi untuk permasalahan terdapat pada masing-masing individu dalam organisasi.

## 1.2 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan di atas, peneliti melakukan modifikasi penelitian dari penelitian-penelitian terdahulu. Didalam sebuah organisasi, ada beberapa faktor yang mempengaruhi terbentuknya perilaku organisasi. Selain peraturan yang ditetapkan oleh organisasi, anggota organisasi juga memiliki peran penting dalam membentuk sebuah perilaku tersebut. Cohen dan Vigoda (2000) menyatakan bahwa OCB dalam organisasi itu sangat penting, karena OCB dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Terciptanya OCB dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain adalah iklim organisasi yang kemudian akan mempengaruhi proses organisasi dan psikologis anggota organisasi. Faktor-faktor yang ada dalam diri karyawan yang berupa moral, rasa puas, sikap positif, dan kecintaan terhadap pekerjaan dapat mempengaruhi organisasi. Sedangkan faktor dari luar adalah sistem manajemen, kepemimpinan dan budaya organisasi. Iklim organisasi merupakan salah satu elemen penting dalam *learning organization*. Dalam penelitiannya Samad (2010), menyatakan bahwa iklim organisasi yang kreatif dalam organisasi memiliki dampak positif yang signifikan pada terbentuknya *learning organization*. Penelitian tersebut dilakukan pada manajer teknologi informasi di Malaysia. Para manajer merasakan dampak positif pada lingkungan organisasi dan komitmen yang kuat sehingga *learning organization* dapat tumbuh beriringan.

Gaya kepemimpinan yang tepat dalam sebuah organisasi diperlukan untuk persaingan dimasa yang akan datang, perusahaan-perusahaan saat ini membutuhkan pemimpin yang memahami kompleksitas perubahan lingkungan secara global dengan sangat cepat. Pemimpin yang disukai anggota organisasi adalah pemimpin yang terikat dengan individu bawahannya (Chung dan Yang, 2008). Menurut Colquitt *et al.* (2010) gaya kepemimpinan transformasional lebih memotivasi dan memiliki dampak yang positif terhadap OCB daripada gaya kepemimpinan yang lain. Karena gaya kepemimpinan transformasional lebih mendengarkan bawahannya, lebih terbuka dan mengajak anggota organisasi

dalam mencapai visi organisasi. Hal tersebut akan menumbuhkan perilaku OCB pada anggota organisasi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Rijal (2010) mengungkapkan dalam penelitiannya di Nepal dan India, bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif terhadap tumbuhnya *learning organization*. Gaya kepemimpinan transformasional memberikan efek yang positif terhadap organisasi, yang berdampak pada perilaku anggota organisasi merasa senang dalam bekerja sehingga organisasi dapat mewujudkan tujuan, visi dan misinya. OCB juga merupakan faktor terbentuknya *learning organization*, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Yahaya (2011), bahwa OCB memiliki hubungan yang positif terhadap *learning organization*. Penelitian tersebut dilakukan pada organisasi lingkungan hidup di Malaysia.

Keterikatan antara gaya kepemimpinan transformasional masih menarik para peneliti. Karena gaya kepemimpinan menjadi faktor utama dalam organisasi untuk membentuk perilaku dan budaya di dalamnya. Faktor kepemimpinan mempengaruhi psikologis anggota organisasi yang menjalankannya. Penelitian yang dilakukan oleh Lian dan Tui (2012) tentang gaya kepemimpinan pada industri besar perusahaan jasa, manufaktur, pertambangan dan konstruksi di Malaysia, dengan menggunakan 347 responden menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif signifikan terhadap OCB bawahan dan gaya kepemimpinan transaksional memiliki hubungan negatif terhadap OCB. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih banyak disukai oleh anggota organisasi.

Penelitian tersebut didukung oleh Zabihi *et al.* (2012) yang menyatakan hasil yang sama yaitu bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan mempengaruhi OCB bawahan daripada gaya kepemimpinan yang lain. Menurut pendapatnya, OCB dapat mengikat para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung sehingga dapat membangun sikap dan perilaku sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan sehingga dapat menumbuhkan *learning organization*. Namun berbeda dengan yang diungkapkan oleh Lang (2013), yang memberi kesimpulan bahwa *learning organization* dapat ditumbuhkan didalam organisasi yang teratur dan statis dalam menentukan tujuan organisasi tersebut. Hasil



penelitiannya menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional lebih dapat menumbuhkan *learning organization* daripada gaya kepemimpinan transformasional. Penelitian yang dilakukan di sebuah Bank Canadia tersebut dapat disimpulkan bahwa aturan-aturan yang pasti yang sudah ditetapkan oleh pusat akan memudahkan anggota organisasi dalam menumbuhkan *learning organization* pada organisasinya.

Faktor lain selain gaya kepemimpinan dan OCB yang dapat menumbuhkan *learning organization*, adalah faktor dari eksternal lainnya salah satunya adalah iklim organisasi. Sebuah organisasi dengan iklim yang baik dapat menciptakan suasana yang harmonis di dalam organisasi tersebut. Menurut Messara dan El Kassar (2013) iklim organisasi memiliki hubungan yang positif dengan fenomena organisasi. Dinyatakan dalam penelitiannya bahwa secara langsung iklim organisasi mempengaruhi organisasi terutama untuk menumbuhkan *learning organization*. Dengan iklim organisasi yang tercipta dengan baik, maka anggota organisasi dapat menumbuhkan *learning organisasi* dengan sendirinya. Iklim organisasi yang positif akan mempengaruhi motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Seperti dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Ghanbari dan Eskandari (2013) pada staf Universitas Bu Ali Sina menyatakan bahwa iklim organisasi dan motivasi kerja yang positif dalam sebuah organisasi akan mempengaruhi perilaku OCB. Perilaku OCB tidak semata-mata tumbuh sendiri tanpa didukung oleh faktor-faktor lain, karena OCB merupakan perilaku individual yang dipicu oleh beberapa faktor kenyamanan dan psikologis anggota organisasi.

Ahmadizadeh *et al.* (2014) melakukan penelitian mengenai hubungan antara iklim organisasi dan OCB, menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dengan OCB. Berdasarkan penelitian tersebut, untuk meningkatkan OCB organisasi harus mempertimbangkan iklim organisasi yang meliputi semangat tim, antusiasisme, pengabdian, jarak, perhatian, menekankan produksi dan dinamika. Sedangkan Judipat *et al.* (2014) melakukan penelitian pada industri perhotelan di Nigeria, menguji pengaruh OCB dan *learning organization*, menghasilkan bahwa OCB dapat mempengaruhi *learning organization*. Menurutnya terdapat empat dimensi OCB yang paling

mempengaruhi *learning organization*. Seperti yang sudah dijelaskan di atas, bahwa *learning organization* berpengaruh pada gaya kepemimpinan sebuah organisasi. Pada sebuah sektor industry di Thailand, Pimapunsri (2014) melakukan penelitian pada tiga Park Industrial menyatakan bahwa *learning organization* memiliki korelasi yang positif terhadap gaya kepemimpinan. Menurutnya, terbentuknya *learning organization* di dalam sebuah organisasi tergantung bagaimana cara pemimpin mengarahkan dan mengendalikan anggota organisasinya. Sehingga dapat dikatakan bahwa berbeda budaya, lingkungan, tempat akan menentukan bagaimana gaya kepemimpinan tersebut diterapkan.

Penelitian tentang hubungan antara iklim organisasi dengan *learning organization* juga dilakukan oleh Qadeer dan Jaffery (2014), dengan menggunakan sampel 108 pekerja dari perusahaan konsultan multinasional, menyatakan bahwa iklim organisasi tidak mempengaruhi OCB secara signifikan. Hasil tersebut berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Perusahaan pada penelitian tersebut memiliki aturan yang sudah ditentukan oleh pusat, sehingga iklim organisasi dapat tercipta dengan baik sesuai aturan yang berlaku. Namun tidak mempengaruhi anggota organisasi untuk menumbuhkan OCB.

Bagaimanapun pemimpin merupakan faktor yang memiliki pengaruh yang besar dalam organisasi. Dalam penelitiannya Teng dan Hassan (2015), dengan meneliti pada 100 karyawan Amway di Kuala Lumpur yang menyatakan bahwa sebagian besar perilaku kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan mempengaruhi *learning organization*. Gaya kepemimpinan transformasional yang membebaskan anggota organisasinya berpendapat dan mengeluarkan ide-ide tersebut dapat mengarahkan organisasi dapat menciptakan *learning organization*. Namun pada industri pendidikan Hawas (2015) menghasilkan ternyata ada rasa ketidaknyamanan kerja yang tinggi di kalangan akademisi dan tenaga kerja lainnya di universitas swasta di Mesir. Gaya kepemimpinan Mesir memiliki elemen otoritarianisme yang kuat yang disebut sebagai komponen karismatik personalisasi. Gaya kepemimpinan tersebut memusatkan pada kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh, sehingga bawahan tidak memiliki hak untuk memberikan pendapat dalam menyamakan visi, misi dan tujuan bersama.

Dan pada penelitian yang dilakukan oleh Gholami *et al.* (2015) mengenai iklim organisasi dan OCB pada Rumah Sakit Imam Khomeini Iran dengan menggunakan 130 staf, menyatakan bahwa ada hubungan yang positif signifikan antara iklim organisasi dengan OCB, dan menyatakan bahwa pria lebih cenderung untuk meningkatkan OCB mereka, mencoba untuk bekerja lebih lama dari jam kerja mereka. Hal tersebut dapat disebabkan oleh kekuatan fisik pria yang berbeda dengan wanita, sehingga pria lebih cenderung mau bekerja lebih lama.

Dajani dan Mohamad (2017) menyatakan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan dalam kaitanya *learning organization* dengan gaya kepemimpinan transaksional maupun gaya kepemimpinan transformasional pada universitas swasta dan negeri. Penelitian tersebut dilakukan pada 298 akademisi perguruan tinggi swasta dan negeri di Kairo, Universitas negeri lebih cenderung dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transaksional dan universitas swasta lebih dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian tersebut menggambarkan adanya budaya yang berbeda antara organisasi universitas swasta dan negeri.

Namun berbeda dengan Malik *et al.*, (2016) yang melakukan penelitian pada 72 pemimpin dan 144 bawahan menyimpulkan bahwa pada perusahaan komunikasi di Pakistan gaya kepemimpinan secara signifikan berkontribusi untuk meningkatkan OCB. Gaya kepemimpinan demokratis lebih merangsang OCB diantara karyawan, namun pemimpin yang otokratis tidak mampu menstimulasi perasaan karyawan untuk membantu orang lain. Penelitian tersebut membandingkan antara gaya kepemimpinan demokratis dan otokratik. Tidak bebrbeda jauh dengan gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan demokratik juga membebaskan anggota organisasi dalam menyapaikan pendapatnya sehingga merasa diapresiasi oleh organisasi dan selanjutnya dapat menstimulasi anggota organisasi meningkatkan OCB. Pada enam bank besar di Pakistan Shah *et al.* (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif signifikan dengan OCB. Kepemimpinan yang sehat mengarah pada hasil yang produktif untuk organisasi dan mendorong semua individu menuju kesuksesan. Memiliki rasa kebersamaan dan mewujudkan tujuan bersama di dalam organisasi.

Beberapa penelitian akademis menemukan hubungan antara gaya kepemimpinan, kinerja dan OCB. Penelitian tersebut didukung oleh Haghghi (2016) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komponen gaya kepemimpinan transformasional dan OCB yang dilakukan pada 162 karyawan Bank di Iran. Pertimbangan individu juga memiliki hubungan tertinggi dengan OCB. Oleh karena itu, organisasi dan manajer harus bergerak selangkah demi selangkah untuk menumbuhkan OCB. Karena OCB terbentuk melalui prosedur yang memakan waktu dan permanen. Dengan menggunakan intervening *Psychological Capital* Taghrid (2016) melakukan penelitian pada karyawan Bank di Yordania mengenai hubungan antara iklim organisasi dan OCB. Penelitian tersebut menghasilkan bahwa iklim organisasi sangat berpengaruh terhadap terbentuknya OCB karyawan pada perusahaan tersebut. Pola kerjasama, perhatian antar individu, apresiasi perusahaan merupakan salah satu alasan karyawan menumbuhkan budaya OCB pada organisasinya. Hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan learning organization juga terdapat pada penelitian Celik (2016) terhadap karyawan Bank negeri dan swasta di Aksaray, Turki. Menurut pendapatnya, bahwa terdapat hubungan positif dan bermakna antara *share vision* dan iklim organisasi di dalam *learning organization*.

Asari (2017) yang melakukan penelitian pada sejumlah guru PNS di 14 sekolah menengah kejuruan di Jakarta Pusat menyatakan bahwa persepsi guru tentang iklim organisasi di lingkungan SMK mempengaruhi pembentukan sikap positif dan terus memicu tumbuhnya perilaku OCB. Iklim organisasi yang mendukung menimbulkan rasa aman, nyaman dan dihargai tersebut yang mengarahkan para anggota organisasi melakukan hubungan timbal balik kepada organisasinya.

### **1.3 Kesenjangan Penelitian**

Berdasarkan dari latar belakang yang diuraikan dan didukung oleh penelitian terdahulu, dalam penelitian ini terdapat beberapa kesenjangan penelitian, antara lain adalah teori dan dimensi yang digunakan, obyek penelitian, lokasi penelitian dan model konseptual, serta variabel yang digunakan. Seperti pada penelitian Teng dan Hassan (2015) yang menunjukkan pengaruh yang positif signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *learning*

*organization* kecuali sistem berpikir pada *learning organization*. Dengan menggunakan 100 responden dari karyawan Amway di Kuala Lumpur data diolah dan diuji dengan metode *survey cross section*. Sedangkan penulis meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *learning organization* melalui 200 responden dari dosen perguruan tinggi swasta dengan menggunakan metode analisis SEM.

Kesenjangan penelitian pada variabel penelitian yang dilakukan oleh Dajani dan Mohamad (2017), menggunakan 298 responden akademisi perguruan tinggi swasta dan negeri di Mesir meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional yang terhadap *learning organization* melalui pengaruh moderasi budaya organisasi. Penelitian dari Pimapunsri (2014) meneliti hubungan *learning organization* dan beberapa gaya kepemimpinan di Thailand secara bersama-sama. Dan penelitian yang dilakukan oleh Rijal (2016) yang dilakukan pada sektor farmasi di India dan Nepal untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap pengembangan *learning organization*. Sedangkan penulis meneliti pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap *learning organization* serta melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi.

Kesenjangan penelitian pada dimensi penelitian mengenai iklim organisasi dan *learning organization* yang dilakukan oleh Messara dan El Kassar (2013) menggunakan berbagai dimensi *learning organization* dan meneliti dimensi mana yang lebih berpengaruh pada *learning organization*. Sedangkan penulis meneliti pengaruh iklim organisasi terhadap *learning organization* secara keseluruhan dimensinya. Perbedaan obyek peneliti seperti penelitian yang dilakukan oleh Celik (2016) meneliti pengaruh iklim organisasi terhadap *learning organization* menggunakan responden karyawan Bank Pemerintah dan Bank Swasta. Sedangkan peneliti menggunakan responden dosen tetap perguruan tinggi swasta. Kesenjangan variabel yang digunakan dalam penelitian Jaafari *et al.* (2012) meneliti hubungan iklim organisasi *learning organization* dan self efficacy. Sedangkan peneliti menggunakan variabel iklim organisasi dan OCB sebagai variabel mediasi terhadap *learning organization*.



Dari uraian kesenjangan peneliti dengan penelitian terdahulu, variabel yang digunakan dalam hubungan dengan *learning organization* masih belum ada yang menyatukan ketiga variabel tersebut dalam satu penelitian. Untuk itu peneliti ingin melakukan penelitian dari keempat variabel tersebut menjadi satu, yaitu gaya kepemimpinan, iklim organisasi, OCB dan *learning organization*.

#### **1.4 Rumusan Penelitian**

Sesuai latar belakang, penelitian terdahulu dan batasan penelitian di atas, maka terbentuklah perumusan masalah sebagai berikut ; pertama, bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *learning organization* pada dosen perguruan tinggi swasta di kopertis wilayah III dan IV; kedua, bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB pada dosen perguruan tinggi swasta di kopertis wilayah III dan IV; ketiga, bagaimanakah pengaruh iklim organisasi terhadap *learning organization* pada dosen perguruan tinggi swasta di kopertis wilayah III dan IV; keempat, bagaimanakah pengaruh iklim organisasi terhadap OCB pada dosen perguruan tinggi swasta di kopertis wilayah III dan IV; kelima, bagaimanakah pengaruh OCB terhadap *learning organization* pada dosen perguruan tinggi swasta di kopertis wilayah III dan IV.

#### **1.6 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah untuk: pertama, mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *learning organization* pada dosen perguruan tinggi swasta di kopertis wilayah III dan IV; kedua, mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB pada dosen perguruan tinggi swasta di kopertis wilayah III dan IV; ketiga mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap *learning organization* pada dosen perguruan tinggi swasta di kopertis wilayah III dan IV; keempat, mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap OCB pada dosen perguruan tinggi swasta di kopertis wilayah III dan IV; kelima, mengetahui pengaruh OCB terhadap *learning organization* pada dosen perguruan tinggi swasta di kopertis wilayah III dan IV.

#### **1.7 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat secara akademis maupun praktis. Secara teori dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya untuk

mengembangkan penelitian dibidang ilmu sumber daya manusia yang terkait dengan gaya kepemimpinan, iklim organisasi, OCB dan *learning organization*.

Secara praktis penelitian ini diharapkan menjadi masukan dan pertimbangan bagi perusahaan dalam menerapkan pengembangan sumber daya manusia dan dijadikan bahan pertimbangan dalam menyusun kebijakan yang berkaitan dengan menumbuhkan *learning organization*.

### **1.8 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam tesis ini akan terbagi dalam tujuh bab yang tersusun secara sistematika sebagai berikut :

BAB I berisi tentang pendahuluan mengenai latar belakang masalah, penelitian terdahulu, kesenjangan penelitian, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II membahas tentang tinjauan kepustakaan yang menjelaskan landasan-landasan teori yang relevan dengan penelitian yang dilakukan, yakni landasan teori gaya kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, *organizational citizenship behavior* dan *learning organization*.

BAB III merupakan kerangka konseptual dan hipotesis berisi tentang kerangka konseptual dalam penelitian yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian : gaya kepemimpinan, iklim organisasi, *organizational citizenship behavior* dan *learning organization*.

BAB IV adalah metodologi penelitian yang menjelaskan secara rinci tentang desain penelitian, definisi operasional seluruh variabel penelitian, teknik pengambilan sampel dan metode analisis.

BAB V tentang analisa data dan pembahasan yang menjelaskan hasil uji kuesioner, gambaran objek penelitian, pengujian hipotesis, pembahasan hasil penelitian dan implikasi manajerial.

BAB VI merupakan implikasi manajerial yang berisi tentang saran atau usulan apa yang harus dilakukan oleh organisasi setelah dilakukannya penelitian tersebut.

BAB VII adalah penutup bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan analisisnya serta saran-saran yang didasarkan pada temuan saat penelitian. Kesimpulan dan saran yang dapat berguna bagi peneliti selanjutnya.