

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sistem Pemasyarakatan ialah suatu tatanan tentang arah, batas serta cara membina Warga Binaan Pemasyarakatan (WBP) supaya menyadari kesalahan, memperbaiki diri, serta tidak mengulangi tindak pidananya, sehingga bisa diterima lagi di lingkungan masyarakat, mampu berperan aktif pada pembangunan, serta mampu hidup dengan wajar selaku warga yang baik serta bertanggungjawab. Hal tersebut dinyatakan dengan jelas pada Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan. Lembaga Pemasyarakatan yang kemudian disebut Lapas ialah tempat pelaksanaan pembinaan tersebut kepada WBP serta Anak didik pemasyarakatan atau Warga Binaan Pemasyarakatan.

Pada Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1995, disampaikan secara umum fungsi Lembaga Pemasyarakatan adalah tempat menjalankan pembinaan narapidana agar tidak mengulangi lagi perbuatannya dan bisa menemukan kembali kepercayaan dirinya serta dapat diterima menjadi bagaian dari anggota masyarakat. Lapas di Nusakambangan dikhususkan untuk melaksanakan program pembinaan bagi WBP dengan tingkat resiko tinggi. Kriteria WBP dengan tingkat resiko tinggi ialah membahayakan keamanan negara; dan/atau membahayakan keselamatan masyarakat. Untuk itu Pulau Nusakambangan yang di dalamnya terdapat kompleks Lapas difungsikan sebagai lingkungan khusus pemasyarakatan dengan pengamanan ekstra yang sesuai dengan kebutuhan program pemasyarakatan bagi WBP dengan tingkat resiko tinggi

Secara keseluruhan Lapas di Nusakambangan saat ini dihuni oleh 2325 WBP (Sistem Data Base Pemasyarakatan, Juni 2021), dengan kasus tindak pidana terorisme, narkoba dan pidana umum. Kemudian sumber daya manusia yang ada masih terbilang minim dengan jumlah total petugas 395 orang (Sistem Informasi Kepegawaian, Juni 2021), dengan perincian 224 petugas di bidang teknis dan 171 petugas administrasi. Dari data tersebut, dapat dilihat bahwa perbandingan antara

petugas Lapas dan Narapidana adalah 10,4 banding 1. Idealnya bagi Lapas dengan pengawasan ekstra seperti Lapas di Nusakambangan, satu orang petugas setidaknya mengawasi 3 orang Narapidana. Di Amerika Serikat, menurut *Bureau of Justice Statistics* tahun 2020 rasio antara petugas Lapas dan Narapidana adalah 3 banding 1 (Minton & Zeng, 2021). Berdasarkan rasio petugas Lapas dan Narapidana di Lapas di Nusakambangan menunjukkan masih kurangnya sumber daya manusia dengan jumlah yang memadai. Tentunya ketersediaan atas jumlah petugas pada Lapas di Nusakambangan berpengaruh terhadap beban tugas dan fungsi dalam melaksanakan pembinaan dan pengamanan serta koordinasi di dalamnya.

Melihat dari fenomena di atas, dapat diketahui bahwa kondisi pekerjaan para petugas Lapas di Nusakambangan dalam kesehariannya dituntut untuk bekerja ekstra di luar tugas dan fungsinya agar memenuhi kebutuhan atas kondisi pengamanan serta tercapainya tujuan organisasi. Karena mengingat jumlah petugas yang sedikit apabila terjadi kondisi mendesak yang menuntut penanganan yang cepat pula, misalnya terkait WBP yang sakit maupun ancaman keamanan. Tentunya peran petugas yang hanya memenuhi tugas dan fungsinya yang belum cukup untuk menjaga keamanan dan ketertiban Lapas yang dinamis. Dengan kata lain, seluruh petugas dituntut untuk melakukan pekerjaan di luar uraian tugas jabatannya. Oleh karena itu, diperlukan faktor yang mendorong agar petugas mau dengan senang hati melaksanakan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya. Secara teoretik perilaku petugas Lapas di luar pekerjaan yang dilakukan, dikenal dengan terminologi *Organizational Citizenship Behavior* (Organ, 1995).

Secara teoretik perilaku petugas Lapas di luar tugas dalam *job discription* nya yang tidak memperoleh imbalan dari organisasi tetapi jika dijalankan oleh petugas Lapas mampu meningkatkan fungsi organisasi dinamakan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berbagai penelitian menunjukkan OCB disinyalir dapat mendorong kemajuan serta capaian tujuan organisasi (Kumar & Shah, 2015; Zain *et al.*, 2018). Berakar dari karya Katz (1964) terkait *The Motivational Basis of Organizational Behavior*, sebutan OCB, pertama kali diciptakan oleh Bateman dan Organ (1983). OCB ialah sebutan untuk mengenali perilaku karyawan di luar tugas utamanya. Namun, perilaku tersebut diinginkan

serta bermanfaat untuk organisasi. OCB mengacu pada perilaku petugas yang diprakarsai sendiri untuk organisasi, dan perilaku semacam ini tidak diperlukan dan tidak dihargai oleh organisasi (Organ, 1995). Kemudian Organ (1995) menjelaskan bahwa terdapat lima dimensi dalam OCB, yaitu:

1. *Altruism*, yakni perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu pada suatu organisasi;
2. *Courtesy*, yakni perilaku membantu teman kerja guna mencegah munculnya masalah terkait pekerjaan dengan memberikan konsultasi serta informasi dan menghargai kebutuhan mereka;
3. *Sportmanship*, yakni perilaku toleransi dalam kondisi yang kurang menyenangkan serta kurang sesuai di lokasi kerja tanpa mengeluh;
4. *Civic virtue*, yakni perilaku terlibat pada sejumlah aktivitas organisasi serta peduli atas keberlangsungan hidup organisasi;
5. *Conscientiousness*, yakni perilaku yang teramati saat seseorang melakukan hal yang bermanfaat untuk organisasi seperti mematuhi sejumlah peraturan yang terdapat di organisasi.

Beberapa penelitian sebelumnya menyatakan bahwa variabel *organizational citizenship* dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel seperti *Transformational Leadership*, *emotional intelligence*, *organizational culture*, *Job Satisfaction*, *self-efficacy*, *organizational commitment*, dan *locus of control*. Akan tetapi, melihat dari keadaan petugas Lapas di Nusakambangan variabel *Transformational Leadership* lebih tepat untuk dijadikan variabel yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*, dimediasi dengan variabel *Affective Organizational Commitment*, *job satisfaction*, dan *Job Self-Efficacy*.

Menurut data yang didapatkan dari SIMPEG (Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian) bahwasanya petugas Lapas di Nusakambangan relatif belum memiliki bekal dan pengetahuan yang cukup dalam menghadapi WBP dengan risiko tinggi. Hal tersebut bisa diamati dari Pendidikan terakhir terbanyak dari para petugas yakni SLTA yang tidak menyediakan keahlian khusus dalam menangani WBP khusus dan masa kerja yang relatif singkat. Selain itu belum

terdapat pelatihan yang khusus agar petugas mempunyai keahlian dalam menghadapi WBP *high risk*. Hal ini mau tidak mau berpengaruh dengan beban kerja dan kinerja petugas pada Lapas di Nusakambangan dengan jam kerja sedikitnya 32,5 jam per minggu.

Dalam aturan internasional tentang lembaga pemasyarakatan yang dipedomani seluruh dunia yaitu *The United Nations Standard Minimum Rules for the Treatment of Prisoners* atau yang biasa dikenal juga dengan *The Nelson Mandela Rules* telah dinyatakan dalam *Rule 75* bahwa seluruh pegawai Lapas perlu memiliki standar pendidikan yang layak dan perlu dilatih kemampuannya untuk dapat menjalankan tugas secara profesional. Selain itu, dalam *Rule 75* pada angka (2) juga ditegaskan bahwa sebelum melaksanakan tugas, seharusnya pegawai Lapas dibekali dengan pelatihan terkait tugas yang dihadapinya baik tugas umum maupun tugas khususnya, dan hanya pegawai yang lulus pelatihan ini yang dapat terjun langsung bertugas di Lapas.

Dari *Rule 75* angka (2) tersebut, yang sangat menarik adalah bahwa aturan ini membahas terdapat *general and specific duties* atau tugas umum dan tugas khusus, dan bahwa *training* atau pelatihan yang perlu diselesaikan sebelum pegawai Lapas bertugas disesuaikan dengan tugas tersebut. Tugas yang dibebankan pada pegawai Lapas di Nusakambangan tentu berbeda dengan tugas yang dibebankan kepada pegawai Lapas pada umumnya. Pegawai Lapas di Nusakambangan dibebankan dengan *specific duties*, yaitu mengawasi dan menangani para narapidana *high risk*, yang mana dalam tugas ini sangat diperlukan *skill* khusus agar WBP dapat tertib dan keamanan dapat terus terjaga. Hal ini juga tertulis jelas pada *Rule 76* angka (2) bahwa pegawai Lapas yang bekerja di kategori Lapas tertentu perlu menerima pelatihan dengan fokus yang sesuai. Berdasarkan aturan ini, artinya pegawai Lapas yang bekerja di Kategori Lapas Maksimum dan Super Maksimum yang berada di Nusakambangan perlu untuk mendapatkan pelatihan khusus.

Dengan beban kerja yang tinggi dan kurangnya SDM yang berpengalaman, tidak jarang dalam mewujudkan visi misi organisasi yaitu melaksanakan pelayanan publik yang optimal dibutuhkan seorang pegawai untuk

melaksanakan *job desk* lebih dari tugas pokok dan fungsi jabatannya yang telah diatur. Hal ini merupakan salah satu masalah dalam manajemen petugas di Lapas di Nusakambangan. Sebagai contoh, menjadi wali dan pengamanan (bidang pembinaan dan pengamanan) dan diperbantukan menjadi tim TTD (Tim Tanggap Darurat).

Beberapa Lapas di Nusakambangan melaksanakan program Pembinaan untuk WBP bertingkat resiko tinggi guna merangsang perubahan perilaku serta penurunan tingkat resiko. Tentu saja, program pembinaan ini tetap mengikuti *Basic Principles for the Treatment of Prisoners* dimana prinsip dasar yang pertama menyatakan bahwa seluruh WBP harus diperlakukan dengan hormat karena harkat dan martabat yang melekat pada diri mereka sebagai manusia. Oleh karena itu, meskipun beberapa Lapas di Nusakambangan mengadopsi tipe *one man by one cell* yaitu masing-masing WBP ditempatkan dalam satu kamar hunian, mereka tetap diberikan hak untuk berangin-angin selama satu jam per-hari.

Mengingat aturan yang sangat ketat di Lapas Nusakambangan, para petugas Lapas yang tergabung dalam Tim Tanggap Darurat sangat dibutuhkan, karena peluang terjadinya pelarian ataupun pelanggaran keamanan dan ketertiban lainnya sangat tinggi. Tim Tanggap Darurat hanya ada di Lapas di Nusakambangan, hal ini dikarenakan diperlukan pengawasan ekstra terhadap WBP di Nusakambangan. Akan tetapi, meskipun dibutuhkan peran ekstra dari petugas Lapas di Nusakambangan hal ini bukan berarti petugas mendapatkan *reward* atas pekerjaannya diluar tugas dan fungsi yang telah diatur oleh undang-undang.

Tabel 1. 1 Deskripsi kerja dan penghasilan petugas Lapas di Nusakambangan

NO	NAMA JABATAN	DESKRIPSI KERJA FORMAL	DESKRIPSI KERJA NON-FORMAL	GAJI POKOK	TUNJANGAN KERJA	TUNJ. RISIKO
1.	Kepala Lapas	1. Menetapkan Rancangan Kerja Lapas		Rp.4.416.700	Rp. 9.896.000	

NO	NAMA JABATAN	DESKRIPSI KERJA FORMAL	DESKRIPSI KERJA NON-FORMAL	GAJI POKOK	TUNJANGAN KERJA	TUNJ. RISIKO
		2. Koordinator pembinaan, bimbingan kerja napi, pengelolaan SDP, layanan kunjungan, penelaahan status WBP, pelaksanaan administrasi keamanan dan ketertiban				N I H I L
2.	Kepala Kesatuan Pengamanan (KPLP)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun rencana kerja Kesatuan Pengamanan 2. Melaksanakan sidak rutin dan insidental koordinasi dengan regu pengamanan dan Keamanan Ketertiban 3. Mengawasi pelaksanaan tugas pengamanan dan pengawasan terhadap WBP 4. Mengawasi penerimaan, penempatan. Pengeluaran WBP 5. Melakukan pemeriksaan pelanggaran keamanan dan ketertiban 	Perintah Atasan	Rp. 3.272.000	Rp. 5.079.000	
3.	Kepala Seksi Bimbingan Napi	1. Membuat rencana kerja seksi Binadik	Perintah Atasan	Rp. 3.375.300	Rp. 5.079.000	

NO	NAMA JABATAN	DESKRIPSI KERJA FORMAL	DESKRIPSI KERJA NON-FORMAL	GAJI POKOK	TUNJANGAN KERJA	TUNJ. RISIKO
	dan Anak Didik (Binadik)	2. Supervisi terhadap kasubsi 3. Memberikan konsultasi pelayanan hukum, asimilasi, remisi serta integrasi bagi napi 4. Memverifikasi perubahan data registrasi dan input data SDP				
4.	Kepala Seksi Adm Keamanan Ketertiban	1. Penggeledahan kamar blok hunian 2. Melakukan koordinasi dengan Ka. KPLP mengenai situasi keamanan Lapas 3. Mengawasi penggeledahan kunjungan WBP 4. Melakukan kontrol keliling	Perintah Atasan	Rp.4.108.100	Rp. 5.079.000	
4.	Kepala Sub Bagian TU	Menyusun, memeriksa laporan, usulan gaji, kebutuhan petugas, usulan promosi petugas.	Perintah Atasan	Rp.3.172.000	Rp. 5.079.000	
5.	Kepala Sub Seksi	Memeriksa surat, laporan dan jadwal yang merupakan turunan dari seksi di atasnya. Bersifat administrative	Perintah Atasan	Rp. 3.743.000 - Rp.4.108.100	Rp. 4.595.000	

NO	NAMA JABATAN	DESKRIPSI KERJA FORMAL	DESKRIPSI KERJA NON-FORMAL	GAJI POKOK	TUNJANGAN KERJA	TUNJ. RISIKO
6.	Kepala Urusan	Memeriksa usulan terkait urusan Kepegawaian	Perintah Atasan	Rp.3.591.000	Rp. 4.595.000	
7.	Penjaga	<ol style="list-style-type: none"> 1. melakukan penjagaan dan pengawasan terhadap narapidana/anak didik; 2. melakukan pemeliharaan keamanan dan ketertiban; 3. melakukan pengawalan penerimaan, penempatan dan pengeluaran narapidana/anak didik; 4. melakukan pemeriksaan terhadap pelanggaran keamanan; 5. membuat laporan harian dan berita acara pelaksanaan pengamanan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tim Tanggap Darurat • Perintah Atasan 	Rp. 3.012.000- Rp. 4.108.000	Rp. 3.134.250	

Sumber: Data Kepegawaian Lapas di Nusakambangan

Tabel 1.1 menjelaskan bagaimana suatu jabatan di Lapas memiliki tugas dan fungsi yang telah diatur dalam undang-undang yang bersifat eksplisit, namun terdapat pula tugas yang harus dilakukan meskipun hal tersebut tidak secara formal dan tegas diatur dalam undang-undang. Berbeda dengan Lapas lain di Indonesia, pada Lapas di Nusakambangan diperlukan TTD (Tim Tanggap Darurat). Tim ini dibuat mengingat Narapidana di Lapas di Nusakambangan

memerlukan pengawasan ekstra agar tidak terjadi pelanggaran keamanan dan ketertiban. Tim ini terdiri dari petugas keamanan dan pembinaan yang tidak tertulis secara eksplisit dalam undang-undang sebagai salah satu tugas pokok dan fungsi penjaga, dan tidak pula dijanjikan *reward* secara tertulis oleh organisasi. Sikap petugas dalam melaksanakan tugas ini adalah sukarela karena kecintaannya dan komitmennya terhadap organisasi.

Selain hal tersebut, seringkali petugas Lapas melaksanakan perintah atasan, yang meskipun perintah tersebut tidak berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi jabatannya, namun sangat penting untuk kemajuan organisasi. Tugas-tugas ini juga tidak menjanjikan *reward* apapun kepada petugas, petugas melaksanakan tugas tersebut semata-mata karena merupakan perintah atasan yang penting untuk kemajuan organisasi. Dapat dilihat dari Tabel 1.1, terlepas dari adanya tugas yang harus dilakukan baik tugas tersebut diatur secara tertulis maupun tidak, petugas pada Lapas di Nusakambangan tidak memperoleh tunjangan risiko. Petugas hanya memperoleh Gaji Pokok berdasarkan pangkat dan golongannya, serta tunjangan kerja berdasarkan *grade* jabatannya. Hal yang sama berlaku bagi seluruh petugas masyarakatan, baik dengan risiko tinggi seperti petugas Lapas, maupun dengan risiko yang relatif rendah seperti petugas di bidang administrasi. Kepatuhan petugas dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan mencerminkan sikap *organizational citizenship* petugas. Sebaliknya, tugas tersebut tidak akan bisa terlaksana apabila petugas tidak berkomitmen dan tidak memiliki sikap *organizational citizenship*.

Dari sejumlah penelitian terdahulu bisa disimpulkan bahwasanya OCB ialah sikap yang diharapkan banyak organisasi dipegang oleh karyawannya. Hal ini dikarenakan OCB dinilai menguntungkan organisasi yang tidak dapat ditambahkan dengan dasar kewajiban peran formal serta dengan bentuk kontrak ataupun rekomendasi. Bila diamati lebih lanjut, OCB ialah faktor yang berkontribusi pada keseluruhan pekerjaan organisasi. Hal ini tidak terkecuali pada Lapas di Nusakambangan.

Berdasarkan hal di atas, peneliti melakukan Pra Riset dengan responden 50 petugas Lapas di Nusakambangan. Pada pra riset yang peneliti lakukan, diperoleh sejumlah data berikut:

Tabel 1. 2 Hasil Pra Riset *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dimensi		Frekuensi Jawaban Responden					Index	Kategori
		1	2	3	4	5		
Altruism	OCB 1	2	5	2	1	40	44,4	Tinggi
	OCB 2	2	8	5	12	20	36,2	Sedang
	OCB 3	5	9	11	10	15	34,2	Sedang
Conscientiousness	OCB 4	1	3	5	12	30	44	Tinggi
	OCB 5	5	2	2	2	39	43,6	Tinggi
	OCB 6	2	5	5	25	13	38,4	Sedang
Sportmanship	OCB 7	3	1	0	8	38	45,4	Tinggi
	OCB 8	5	9	11	10	15	34,2	Sedang
	OCB 9	2	8	5	12	20	36,2	Sedang
Civic Virtue	OCB 10	1	3	1	15	30	44	Tinggi
	OCB 11	2	8	5	12	20	36,2	Sedang
	OCB 12	5	2	2	2	39	43,6	Tinggi
Tribute Courtesy	OCB 13	5	9	11	10	15	34,2	Sedang
	OCB 14	3	1	1	3	42	46	Tinggi
	OCB 15	2	8	5	12	20	36,2	Sedang
Rata-rata						34.44	Sedang	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Sebagaimana dilihat dari data pada Tabel 1.2, hasil pra riset menyatakan bahwasanya indeks rata-rata dari ke lima indikator yang diteliti untuk variabel OCB memperoleh rata-rata indeks 34.44. Hal ini berarti *Organizational Citizenship Behaviour* pada petugas Lapas di Nusakambangan berada pada kategori sedang, sedangkan OCB sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. *Organizational Citizenship Behaviour* menurut Organ, Podsakof dan Mackenzie (2006) terdiri dari 5 dimensi yaitu altruism, conscientious, sportmanship, coursety, civic virtue dari kelima dimensi dalam OCB tersebut para petugas di Lapas Nusukambangan memiliki 7 indikator yang tinggi dan 8 indikator sedang. OCB yang secara umum masih dalam kategori sedang harus diperhatikan lagi karena OCB merupakan variabel yang penting sebagai pendorong tercapainya tujuan organisasi karena dengan adanya OCB

yang baik proses organisasi yang berjalan menjadi lancar, perselisihan yang terjadi minim dan meningkatkan efektifitas (Kusumajati, 2014).

Untuk meneliti lebih lanjut hasil pra riset mengenai OCB petugas pada Lapas di Nusakambangan, peneliti merujuk pada Organ *et al.* (2005) yang menyarankan bahwasanya penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengumpulkan bukti empiris pengaruh antara OCB dan prediktor yang mungkin, agar berbagai model konseptual dapat dirumuskan untuk menemukan mekanisme yang mungkin mengarah ke OCB (Chih-Ching Teng, 2019). Banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi OCB namun dalam suatu organisasi terdapat faktor informal seperti gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin. Dalam lingkup OCB, *Transformational Leadership* mendorong terbentuknya sikap-sikap positif untuk organisasi seperti perilaku saling tolong menolong secara sukarela antar petugas pelayan masyarakat diluar kewajiban pribadinya, mengingat beban kerja yang tinggi di pulau nusakambangan nilai tolong menolong dan rasa memiliki dalam organisasi sangatlah penting membentuk hubungan kerja yang bertanggung jawab bukan tanggung jawab yang membebani petugas (Dermawan, 2017).

Penelitian lebih lanjut merujuk pada Judge & Piccol, (2004) ;Podsakoff *et al.*, (2006); dan Purvanova *et al.*, (2006) bahwasanya *transformasional leadership* mempengaruhi kinerja petugas. Petugas dengan pemimpin yang transformasional cenderung mempunyai kinerja yang lebih tinggi dan selanjutnya berpengaruh pada level *citizenship behavior* petugas tersebut. Hal ini dikarenakan mereka mempunyai motivasi yang lebih tinggi dibanding petugas dengan gaya kepemimpinan yang lain.

Selain itu, Topolnytsky *et al.*, (2002) mengungkapkan bahwasanya petugas dengan *transformational leaders* juga cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi. Mereka merasa adanya ikatan yang kuat dengan organisasi mereka dan mempunyai rasa kewajiban untuk terikat dengan pekerjaannya. Hal ini karena petugas dengan *transformational leaders* mempunyai level yang lebih tinggi akan *Job Satisfaction* dibanding petugas lainnya. Sebuah studi memperlihatkan bahwasanya *transformational leaders* dapat membuat petugas

mereka merasa pekerjaan yang dilakukan lebih bervariasi dan signifikan, meningkatkan rasa *efficacy* petugas dan *satisfaction* akan pekerjaan yang mereka lakukan. Hal ini karena *transformational leaders* mempunyai karakter kharismatik yang memberikan emosi positif terhadap petugasnya sehingga petugas lebih optimis dan tidak frustrasi atas pekerjaan mereka, inilah yang membuat mereka berkomitmen atas pekerjaannya (Judge & Piccol, 2004). Berdasarkan hal tersebut, pada penelitian berikut terdapat sejumlah variabel yang menurut penulis diprediksi dapat mempengaruhi OCB yakni *Transformational Leadership*, dan beberapa faktor yang memediasi yakni *Affective Organizational*, *Job Satisfaction*, dan *Job Self-Efficacy*.

Lapas di Nusakambangan dipimpin oleh seorang Kepala Lapas yang bertanggung jawab pada kelangsungan dan operasional Lapas didalamnya. Seperti yang diketahui bahwasanya kepemimpinan ialah faktor terpenting dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Terdapat beberapa gaya kepemimpinan, salah satunya ialah *Transformational Leadership*. *Transformational Leadership* memotivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaan ataupun tugas lebih baik dari apa yang diinginkan bawahan serta mungkin lebih tinggi dari apa yang sebelumnya telah diprediksi. Pemimpin transformasional ditandai dengan empat karakteristik yakni *charisma*, *inspiration*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration* (Avolio & Bass, 1999).

Menurut penelitian-penelitian sebelumnya diketahui bahwasanya faktor *Transformational Leadership* sangat diperlukan dalam menumbuhkan OCB petugas. Kepala Lapas pada di Nusakambangan merupakan pemimpin yang transformasional di mata petugasnya dilihat dari beberapa indikator yakni *charisma*, menginspirasi, dan perhatian terhadap bawahannya. Hal tersebut bisa diamati dari hasil pra riset yang dilaksanakan peneliti dengan responden 50 orang petugas Lapas di Nusakambangan. Pada pra riset yang peneliti lakukan, didapatkan data berikut:

Tabel 1. 3 Hasil Pra Riset *Transformational Leadership* (TFL)

Dimensi		Frekuensi Jawaban Responden					Index	Kategori
		1	2	3	4	5		
Kharisma	TFL1	5	2	2	2	39	43,6	Tinggi
	TFL2	2	1	1	7	39	46	Tinggi
	TFL3	1	3	5	12	30	44	Tinggi
	TFL4	3	1	1	3	42	46	Tinggi
	TFL5	1	2	1	5	41	46,6	Tinggi
Inspirasional	TFL6	1	3	5	12	30	44	Tinggi
	TFL7	5	2	2	2	39	43,6	Tinggi
	TFL8	2	5	5	25	13	38,4	Sedang
	TFL9	3	1	0	8	38	45,4	Tinggi
	TFL10	3	1	1	3	42	46	Tinggi
Perhatian Individual	TFL11	3	1	0	8	38	45,4	Tinggi
	TFL12	5	9	11	10	15	34,2	Sedang
	TFL13	0	2	2	3	43	47,4	Tinggi
	TFL14	3	1	0	8	38	45,4	Tinggi
	TFL15	5	2	2	2	39	43,6	Tinggi
Stimulasi Intelektual	TFL16	0	2	2	3	43	47,4	Tinggi
	TFL17	1	3	5	12	30	44	Tinggi
	TFL18	3	1	1	3	42	46	Tinggi
	TFL19	2	0	0	5	43	47,4	Tinggi
	TFL20	1	3	5	12	30	44	Tinggi
Rata-rata						44.4	Tinggi	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Sebagaimana data yang tercantum di Tabel 1.3, hasil pra riset memperlihatkan bahwasanya indeks rata-rata dari indikator *Transformational Leadership* yang diteliti termasuk kategori tinggi yakni sebesar 44.4. Hal ini artinya bahwasanya menurut sampel petugas Lapas di Nusakambangan, Kepala Lapas di Nusakambangan merupakan pemimpin yang cenderung memiliki gaya transformasional.

Hal ini juga bisa diamati dari praktik dilapangan bahwasanya di semua Unit Pelaksana Teknis Pemasarakatan tidak terkecuali Lapas di Nusakambangan melaksanakan Apel Pagi dan Apel Sore sebagai bentuk arahan dan evaluasi dari pimpinan sebelum memulai dan menyudahi pekerjaan pada hari tersebut. Hal ini telah berlangsung selama bertahun-tahun dan terus dilakukan untuk meningkatkan rasa disiplin dan semangat petugas serta sebagai wadah bagi pemimpin untuk

memberi arahan kepada petugasnya dalam menjalankan tugas. Selain itu pimpinan berperan sebagai *role model* dalam menjalankan organisasi yang efektif dan efisien sesuai dengan salah satu karakteristik pemimpin transformasional yang dinyatakan oleh Avolio dan Bass (1999) yakni sikap inspirasional.

Sebagai *role model* yang akan dicontoh dan menginspirasi petugasnya, Kepala Lapas di Nusakambangan juga tetap melakukan absensi dan mengisi jurnal harian yang berisi tentang target capaian dan pelaksanaan kegiatan setiap harinya melalui sistem informasi manajemen Kepegawaian secara online. Hal ini merupakan gambaran bahwasanya setiap petugas, tidak terkecuali kepala satuan kerja harus tetap mengikuti aturan yang berlaku untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepala Lapas juga terlibat langsung dalam penyusunan rencana kinerja tahunan. Penyusunan rencana kinerja ini dilaksanakan bersama-sama dengan petugas Lapas dan menghasilkan Rencana Kinerja Tahunan (RKT), Perjanjian kinerja yang sudah ditandatangani oleh Kepala Lapas dan dokumen perencanaan penganggaran. Apabila Rencana Kinerja telah selesai maka pimpinan juga selanjutnya melaksanakan pemantauan pencapaian kinerja tersebut dengan dilaksanakannya monitoring dan evaluasi secara berkala.

Untuk meneliti lebih lanjut hasil pra riset mengenai bagaimana pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Lapas di Nusakambangan baik secara langsung ataupun mempergunakan beberapa faktor mediasi yakni, *Affective Organizational Commitment*, *Job Satisfaction*, dan *Job Self-Efficacy*, peneliti merujuk kepada sejumlah penelitian terdahulu. Dalam sejumlah penelitian oleh Walumbwa, F.O. (2002); W. Zhu (2008), petugas dengan *transformational leaders* lebih mempunyai ikatan yang emosional yang kuat dan lebih mempunyai komitmen terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Adanya ikatan emosional yang kuat terhadap organisasi ini disebut juga dengan *Affective Organizational Commitment*, diartikan selaku keinginan agar tetap menjadi anggota dari sebuah organisasi karna adanya keinginan secara emosional untuk terikat dengan organisasi tersebut.

Meyer dan Allen (1997) mengartikan *Affective Organizational Commitment* selaku keterikatan emosional karyawan pada organisasi, identifikasi

karyawan dengan organisasi, serta keterlibatan karyawan pada sebuah organisasi spesifik, dimana karyawan menetap di organisasi dikarenakan mereka mengharapkannya. Kemudian terdapat sejumlah faktor yang dinyatakan sebagai penyebab berkembangnya *Affective Organizational Commitment*. Faktor ini diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) yaitu karakteristik organisasi, karakteristik personal, dan pengalaman kerja (Meyer & Allen, 1997).

Petugas yang secara *Affectively committed* terhadap organisasi mereka cenderung untuk terikat secara personal dengan organisasi dan mempunyai *Organizational Citizenship Behavior*, seperti sikap *altruism* dan *sportsmanship*. Penelitian dengan lebih dari 6000 partisipan menyatakan bahwasanya terdapat korelasi yang kuat antara *Affective Organizational Commitment* dan *citizenship behavior* (Akar, 2018).

Berbeda dengan *Continuance Commitment* yakni ketika petugas berkomitmen tetap bekerja pada suatu organisasi karena bayaran (*cost based*) dan *Normative Commitment* yakni ketika petugas berkomitmen tetap bekerja dalam sebuah organisasi karena kewajiban (*Obligation Based*), *Affective Organizational Commitment* lebih cocok untuk menggambarkan komitmen yang dibutuhkan pada petugas Lapas karena merupakan *emotion based*, dengan kata lain petugas berada pada organisasi tersebut karena ‘ingin’, bukan karena ‘butuh’ ataupun karena ‘harus’ (Padley, 2011).

Sebagai seorang petugas Lapas, ketika masuk kedalam organisasi tersebut telah membuat beberapa komitmen, salah satunya bersedia ditempatkan diseluruh wilayah NKRI. Dengan kata lain, ketika melamar kerja sebagai pegawai negeri sipil dengan formasi jabatan sebagai petugas Lapas, calon petugas tidak mengetahui dimana akan ditempatkan, dan seberapa besar beban kerja yang dihadapi, begitu pula tidak terdapat perjanjian berapa keuntungan dan beban kerja yang akan diberikan pada petugas tersebut.

Mengamati hal di atas, apabila tidak terdapat komitmen afektif dalam diri petugas Lapas di Nusakambangan, akan mudah bagi mereka meninggalkan organisasi. Hal ini dikarenakan Lapas di Nusakambangan dari segi keuntungan (*cost based*) tidak begitu memberi penawaran yang besar bagi petugas, Hal

tersebut bisa diamati tidak adanya tunjangan risiko bagi petugas Lapas di Nusakambangan. Begitu pula dari hal kewajiban (*obligation based*), petugas Lapas tidak merasa harus tetap tinggal di organisasi karena merasa berutang besar kepada organisasi, karena ketika mereka melamar menjadi petugas Lapas, dilakukan atas keinginan sendiri dan melalui persaingan yang adil dan sesuai dengan kompetensi mereka. Dengan begitu, *continuance commitment* dan *normative commitment* tidak cukup untuk membuat petugas Lapas di Nusakambangan tetap tinggal di organisasi. Hal ini karena bukan keuntungan yang didapat atau kewajiban apa yang harus ‘dilunasi’ yang menjadi alasan mereka untuk bertahan menjadi petugas Lapas di Nusakambangan, melainkan karena keinginan mereka untuk mengabdikan dan menjadi bagian yang dapat merubah organisasi untuk mencapai visi misinya.

Berdasarkan hal tersebut, maka lebih lanjut peneliti melakukan pra riset terkait adanya *Affective Organizational Commitment* pada Petugas Lapas di Nusakambangan. Dari hasil tersebut didapatkan data berikut:

Tabel 1. 4 Hasil Pra Riset *Affective Organizational Commitment* (AOC)

Indikator		Frekuensi Jawaban Responden					Index	Kategori
		1	2	3	4	5		
Loyalitas	AOC1	1	2	1	5	41	46,6	Tinggi
Bangga terhadap organisasi tempat bekerja	AOC2	5	2	2	2	39	43,6	Tinggi
Ikut andil dalam pengembangan organisasi	AOC3	3	1	1	3	42	46	Tinggi
Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja	AOC4	5	2	2	2	39	43,6	Tinggi
	AOC5	0	2	2	3	43	47,4	Tinggi
	AOC6	3	1	1	3	42	46	Tinggi
	AOC7	2	0	0	5	43	47,4	Tinggi
	AOC8	3	1	0	8	38	45,4	Tinggi
Rata-rata							45.75	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Dari penelitian tersebut diperoleh hasil indeks rata-rata 45,75. Hal ini berarti Petugas Lapas di Nusakambangan mempunyai tingkat komitmen afektif yang tinggi. Menjadi Petugas pada Lapas di Nusakambangan tentunya membutuhkan *Affective Organizational Commitment* terhadap organisasi, yakni mempunyai perasaan mempunyai dan terikat kepada organisasi, hal ini diperlukan mengingat pekerjaan yang besar risikonya dan dalam rangka pemenuhan rencana dan target kinerja yang telah dibuat oleh organisasi.

Dari data yang didapatkan bahwasanya 45% petugas Lapas di Nusakambangan memiliki masa kerja 0-5 tahun, yang mana merupakan masa kerja yang relatif singkat. Meskipun begitu, hampir seluruh petugas Lapas di Nusakambangan memperlihatkan perilaku disiplin, beberapa contohnya ialah dengan mengikuti apel pagi, masuk kerja tepat waktu, dan berpakaian dinas sesuai aturan yang berlaku di Lapas di Nusakambangan. Hal ini dikarenakan faktor lainnya selain masa kerja yakni karakteristik organisasi dan karakteristik personal dari petugas itu sendiri.

Keadaan yang ada di lapangan saat ini beberapa petugas tinggal di Cilacap dan sebagian di rumah dinas Lapas di Nusakambangan. akses menuju pulau nusakambangan cukup sulit terutama saat musim hujan, dan untuk sampai ke Nusakambangan menggunakan kendaraan air yang disebut “compreng” dengan biaya Rp. 10.000. Selain itu, banyak dari petugas yang harus berpisah jauh dari keluarga untuk kepentingan organisasi mengabdikan diri bekerja di Lapas Kelas I Nusakambangan. Selain itu, dalam pekerjaannya sehari-hari petugas melakukan berbagai macam perintah atasan, sebagai contoh bersama-sama sebagai tim melakukan pembangunan Zona Integritas (ZI) yakni predikat yang diberikan ke instansi pemerintah dimana pimpinan serta jajarannya berkomitmen guna merealisasikan WBK/WBBM (Wilayah Bebas Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih Melayani) melalui reformasi birokrasi, utamanya pada pencegahan korupsi serta peningkatan kualitas pelayanan publik. Predikat ini merupakan suatu kebanggaan bagi Instansi Pemerintahan yang memperolehnya.

Adanya upaya pembentukan ZI ini sudah menyatu dengan tugas dan fungsi petugas Lapas di Nusakambangan. Sebagai contoh penetapan SOP Lapas di

Nusakambangan dikerjakan bersama-sama berikut inovasi yang diperlukan terhadap pembaharuan SOP ini. Tidak terdapat petugas yang mempunyai tugas khusus dalam pembentukan SOP ini, maka petugas bersama-sama mengerjakan untuk tujuan dan kepentingan organisasi. Hal ini juga berlaku dalam hal keamanan Lapas. Seluruh petugas berperan dalam menjaga keamanan dan ketertiban Lapas di Nusakambangan. Hal ini berlaku mulai dari pimpinan yakni Kepala Lapas hingga ke jajaran dibawahnya.

Variabel selanjutnya yang peneliti kemukakan dalam penelitian berikut sebagai mediator pengaruh TFL dan OCB ialah *Job Satisfaction*. Herzberg (1966) di dalam teorinya *Two Factors Theory* mengungkapkan bahwasanya kepuasan serta ketidakpuasan kerja ialah dua hal yang berbeda, dan kepuasan serta ketidakpuasan atas pekerjaan bukanlah suatu variabel yang kontinu. Menurut penelitian yang dijalankan, Herzberg (1966) mengklasifikasikan keadaan yang mempengaruhi sikap individu atas pekerjaannya ke dua kategori yakni kelompok *satisfiers* serta kelompok *dissatisfiers*. Kelompok motivator atau *satisfiers* ialah sejumlah faktor ataupun keadaan yang dibuktikan selaku sumber kepuasan kerja yang mencakup *achievement, recognition, work it self, responsibility and advancement*. Sedangkan untuk faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan ialah faktor gaji, supervisi, kebijakan, hubungan kerja, serta kondisi kerja (Alshmemri *et al.*, 2017).

Salah satu faktor ketidakpuasan yang dikemukakan di atas, yakni *supervision satisfaction* merupakan refleksi bagaimana perasaan petugas terhadap pimpinannya, termasuk apakah pemimpinnya merupakan pemimpin yang kompeten, sopan, dan seorang komunikator yang baik, dan apakah secara umum disukai oleh petugasnya. Hal ini dapat dinilai dari karakteristik yang dinilai dari seorang pemimpin yang transformasional. Dengan kata lain *Job Satisfaction* dipengaruhi oleh TFL. Selain itu, *Job Satisfaction* juga secara moderat mempunyai korelasi terhadap *citizenship behavior*. Petugas yang merasa puas dengan pekerjaannya siap melakukan pekerjaan yang bersifat 'extra mile' demi tujuan organisasinya dan untuk membantu rekan kerjanya. Adanya perasaan yang positif juga meningkatkan keinginan mereka untuk berinteraksi dengan petugas

lain dan senang membantu sehingga muncul sikap *organizational citizenship* (Belwalkar *et al.*, 2018; Dalal *et al.*, 2009).

Berdasarkan uraian di atas, peneliti melakukan pra riset kepada petugas Lapas di Nusakambangan dengan hasil berikut:

Tabel 1. 5 Hasil Pra Riset *Job Satisfaction* (JS)

Indikator		Frekuensi Jawaban Responden					Index	Kategori
		1	2	3	4	5		
Menyenangi Pekerjaan	JS 1	5	2	39	2	2	28.8	Sedang
	JS 2	2	1	39	1	7	32	Sedang
	JS 3	1	3	5	30	12	40.4	Tinggi
	JS 4	3	1	1	42	3	37.4	Sedang
	JS 5	1	2	41	5	1	32.6	Sedang
Moral Kerja Positif	JS 6	1	3	12	30	5	37.6	Sedang
	JS 7	5	2	2	39	2	36.2	Sedang
Disiplin dan Prestasi Kerja	JS 8	2	2	2	38	4	36,8	Sedang
	JS 9	1	2	1	41	5	39.4	Sedang
	JS 10	0	2	2	43	3	39,8	Sedang
Rata-rata							36,1	Sedang

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Hasil memperlihatkan bahwasanya indeks rata-rata yang diperoleh dari indikator *Job Satisfaction* yang diteliti memperlihatkan angka 36,1. Hal ini berarti tingkat *Job Satisfaction* petugas Lapas di Nusakambangan ada pada kategori sedang.

Variabel terakhir dalam penelitian berikut yang dijadikan mediator antara TFL dan OCB ialah *Job Self-Efficacy*. Seperti dijelaskan sebelumnya bahwasanya salah satu *satisfied factors* ialah *achievement*, hal ini berhubungan dengan faktor lain yakni *self-efficacy*. Petugas dengan rasa kompetensi yang kuat atau *self-efficacy* percaya bahwasanya mereka dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik dan memperoleh *achievement*. Menurut Ralf Schwarzer (1996) *Job Self-Efficacy* yang dirasakan secara umum berkaitan dengan keyakinan optimis tentang mampu mengatasi berbagai macam stres. Berbeda dengan konstruksi optimisme lainnya, *Job Self-Efficacy* yang dirasakan secara eksplisit mengacu pada kompetensi

seseorang untuk menghadapi pertemuan yang menantang. Ini diukur dengan skala sepuluh item parsimonious yang dikembangkan untuk digunakan lintas budaya.

Beberapa *indicator* adanya *self-efficacy* diantaranya dapat menyelesaikan masalah sulit bila berusaha keras, dapat mencari cara guna menyelesaikan masalah bila terdapat sesuatu yang menghambat tujuan, dapat tetap pada tujuan serta mencapai tujuan, yakin mampu bertindak baik pada keadaan yang tidak terduga, dapat menyelesaikan berbagai permasalahan jika bersungguh-sungguh, tahu bagaimana menghadapi situasi tidak terduga, tetap tenang menghadapi kesulitan, mempunyai banyak solusi dalam menghadapi masalah, selalu memikirkan jalan keluar jika dalam keadaan sulit, dan apapun yang terjadi dapat diatasi dengan baik. (Ralf Schwarzer, 1996).

Peneliti melakukan pra riset terkait *self-efficacy* petugas dengan memperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1. 6 Hasil Pra Riset Job Self-Efficacy (JSE)

Indikator		Frekuensi Jawaban Responden					Index	Kategori
		1	2	3	4	5		
Indikator magnitude (tingkat kesulitan tugas)	JSE 1	1	3	5	12	30	44	Tinggi
	JSE 2	2	2	2	4	38	43.6	Tinggi
	JSE 3	2	1	1	10	36	45,4	Tinggi
	JSE 4	0	2	2	20	26	44	Tinggi
	JSE 5	1	2	1	5	41	46,6	Tinggi
Indikator generality (luas bidang perilaku)	JSE 6	1	3	5	12	30	44	Tinggi
	JSE 7	5	2	2	2	39	43,6	Tinggi
	JSE 8	2	5	5	25	13	38,4	Sedang
	JSE 9	3	1	8	19	19	40	Sedang
	JSE 10	3	1	1	3	42	46	Tinggi
							43.56	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Dari tabel 1.6 di atas bisa diamati bahwasanya petugas Lapas di Nusakambangan mempunyai indeks *self-efficacy* yang tinggi. Selain itu, petugas yang mempunyai kuantitas kerja melebihi rata-rata rekan lainnya cenderung memberikan ide dan inovasi baru untuk kepentingan organisasi. Hal ini merupakan beberapa indikasi yang menggambarkan adanya *Job Self-Efficacy* dalam diri

petugas (Ralf Scharzer, 1996). Petugas yang mempunyai indikasi *self-efficacy* yang tinggi, Sebagian besar merupakan petugas yang menyatakan bersedia untuk melaksakan tugas di luar tugas dan fungsinya.

Adanya tingkat *Transformational Leadership*, *Affective Organizational Commitment*, *Job Satisfaction*, dan *Job Self-Efficacy* yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* petugas. Hal ini dikarenakan peran ekstra petugas Lapas di Nusakambangan sangat diperlukan mengingat sedikitnya SDM dan banyaknya beban kerja di Lapas di Nusakambangan serta risiko kerja yang tinggi sehingga diperlukan sikap OCB agar petugas dapat bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Dari uraian di atas bisa diamati bahwasanya secara umum OCB sangat penting bagi organisasi secara keseluruhan. OCB diperlukan baik di perusahaan swasta maupun instansi yang bersifat publik. Dalam penelitian ini utamanya peneliti ingin meneliti arti penting OCB dalam instansi pemerintahan, yakni pada Lapas di Nusakambangan.

Penelitian dengan topik kepemimpinan dan mencari pengaruh aspek kepemimpinan (*Transformational Leadership*) terhadap perilaku kewarganegaraan dalam organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) cukup jarang di teliti di lembaga masyarakat. Selain itu model penelitian yang diusung mengusulkan mediasi yang berasal dari komitmen (*organizational commitment*), kepuasan kerja (*Job Satisfaction*), dan kesiapan dalam bekerja (*Job Self-Efficacy*). Berdasarkan uraian penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi di lapangan, dalam menangkap fenomena yang terjadi di Lembaga Masyarakat, peneliti tertarik dalam melakukan penelitian terhadap petugas Lapas di Nusakambangan mengenai adanya *Organizational Citizenship Behavior* dalam diri petugas dipengaruhi oleh kepemimpinan yang transformasional (*Transformational Leadership*) dengan beberapa variabel yang menjadi variabel antara yakni *Affective Organizational Commitment*, *Job Satisfaction* dan *Job Self-Efficacy*. Penelitian berikut akan ditulis dengan judul: **“Pengaruh *Transformational Leadership* Melalui *Affective Organizational Commitment*, *Job Satisfaction*, dan *Job Self-Efficacy* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Petugas Lapas di Nusakambangan”**

B. Pembatasan Penelitian

Penelitian ini diarahkan secara khusus untuk menyoroti gaya kepemimpinan *Transformational Leadership*. Hal ini mengandung konsekuensi bahwa penelitian ini memposisikan *Transformational Leadership* sebagai variabel penting dalam konteks organisasional pada Lapas di Nusakambangan. Selain itu ketiga variabel mediasi yang diusung dalam penelitian ini yakni *Affective Organizational Commitment*, *Job Satisfaction*, dan *Job Self-Efficacy* merupakan ukuran persepsi dari petugas Lapas di Nusakambangan dalam menyikapi pekerjaan dan organisasinya. Kemudian pembatasan penelitian ini secara jelas ditunjukkan oleh dengan tujuan utama penelitian untuk mengetahui bagaimana *Organizational Citizenship Behavior* di Lapas di Nusakambangan dapat ditunjukkan oleh para petugas. Dengan demikian penelitian ini secara langsung menyoroti *ekstra-role* yang merupakan kebutuhan bagi organisasi khususnya Lapas di Nusakambangan.

C. Masalah Penelitian

Berdasarkan penjabaran latar belakang masalah, adapun identifikasi masalah penelitian diantaranya:

1. Beberapa petugas Lapas di Nusakambangan saat ini bekerja dengan *job desc* lebih dari satu jabatan. Sebagai contoh menjadi wali dan pengamanan (bidang pembinaan dan pengamanan) dan diperbantukan menjadi Tim Tanggap Darurat (TTD);
2. Beberapa petugas yang bekerja lebih banyak kuantitasnya dan bekerja di luar tugas pokok dan fungsinya tidak mendapatkan *reward* atau promosi;
3. Petugas Lapas di Nusakambangan beban kerjanya relatif lebih besar dibandingkan dengan petugas Lapas lainnya. Akan tetapi petugas Lapas di Nusakambangan mempunyai *grade* jabatan yang sama dengan Lapas Maksimum, Medium dan Minimum Sekuriti;
4. Pekerjaan yang cukup banyak namun SDM *relative* kurang memadai;
5. Tidak ada pelatihan khusus penanganan WBP bagi petugas.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang sebelumnya sudah dijelaskan, maka bisa dirumuskan pertanyaan penelitian berikut:

1. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behaviour* petugas Lapas di Nusakambangan?
2. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh pada *Affective Organizational Commitment* petugas Lapas di Nusakambangan?
3. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh pada *Job Satisfaction* petugas Lapas di Nusakambangan?
4. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh pada *Job Self-Efficacy* petugas Lapas di Nusakambangan?
5. Apakah *Affective Organizational Commitment* berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behaviour* petugas Lapas di Nusakambangan?
6. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behaviour* petugas Lapas di Nusakambangan?
7. Apakah *Job Self-Efficacy* berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behaviour* petugas Lapas di Nusakambangan?
8. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behaviour* dimediasi oleh *Affective Organizational Commitment* petugas Lapas di Nusakambangan?
9. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behaviour* dimediasi oleh *Job Satisfaction* petugas Lapas di Nusakambangan?
10. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behaviour* dimediasi oleh *Job Self-Efficacy* petugas Lapas di Nusakambangan?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini menguji dan menganalisis pengaruh:

1. *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* petugas Lapas di Nusakambangan
2. *Transformational Leadership* terhadap *Affective Organizational Commitment* petugas Lapas di Nusakambangan
3. *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction* para petugas Lapas di Nusakambangan
4. *Transformational Leadership* terhadap *Job Self-Efficacy* para petugas Lapas di Nusakambangan
5. *Affective Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* petugas Lapas di Nusakambangan
6. *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* petugas Lapas di Nusakambangan
7. *Job Self-Efficacy* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* petugas Lapas di Nusakambangan
8. *Mediasi Affective Organizational Commitment* terhadap pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* petugas Lapas di Nusakambangan
9. *Mediasi Job Satisfaction* terhadap pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* petugas Lapas di Nusakambangan
10. *Mediasi Job Self-Efficacy* terhadap pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* petugas Lapas di Nusakambangan

F. Signifikasi Penelitian

Hasil penelitian berikut diharapkan mampu bermanfaat bagi sejumlah pihak, diantaranya:

1. Teoritis

Sebagai sumbangan pengetahuan mengenai bagaimana pengaruh *Transformational Leadership*, *Affective Organizational Commitment*, *Job Satisfaction*, dan *Job Self-Efficacy* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Lapas di Nusakambangan. Hasil penelitian berikut diharap mampu menjadi bahan bacaan serta informasi dalam perkembangan ilmu pengetahuan, utamanya di bidang ilmu manajemen sumber daya manusia serta khususnya dalam pengembangan teori mengenai OCB. Penelitian berikut diharapkan juga mampu dipergunakan selaku pedoman penelitian selanjutnya serta memberikan temuan baru yang belum ditemukan dalam sejumlah penelitian yang sama sebelumnya.

2. Praktis

Sebagai tambahan referensi serta informasi untuk sejumlah praktisi dalam penerapan di lapangan dengan berfokus terhadap sejumlah hasil dari penelitian berikut. Selain itu, hasil penelitian berikut diharap mampu bermanfaat serta menjadi pedoman ataupun masukan untuk Lapas di Nusakambangan.

G. State of the art

Hingga saat ini terdapat sejumlah penelitian terdahulu yang membahas *Organizational Citizenship Behavior* dan variabel yang mempengaruhinya, namun jumlah penelitian tersebut masih sangat terbatas. Beberapa dari penelitian tersebut meneliti pengaruh *Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Beberapa juga meneliti pengaruh *Affective Organizational Commitment* dan *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, sedangkan penelitian yang membahas pengaruh *Job Self-Efficacy* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* masih jarang ditemukan, dan khususnya penelitian yang menjadikan *Job Self-Efficacy* sebagai mediasi antara pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* belum pernah diteliti.

Terhadap penelitian sebelumnya, penelitian mengenai pengaruh variabel *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan ketiga variabel mediasi dilakukan secara terpisah. Sebagian besar penelitian tersebut

membahas bagaimana pengaruh langsung dari setiap variabel yang diteliti. Secara konstruksi penelitian ini menawarkan konsep *triple mediation*, dimana *Affective Organizational Commitment*, *Job Satisfaction*, dan *Job Self-Efficacy* secara bersamaan dikonstruksikan sebagai variabel mediasi.

Selain itu, nilai kebaruan terhadap penelitian ini adalah peneliti tertarik untuk meneliti variabel *Affective Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi dari pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Terhadap penelitian sebelumnya seringkali yang dibahas adalah *Organizational Commitment* secara umum, sedangkan terhadap penelitian ini yang perlu dibahas adalah khusus terhadap komitmen afektif petugas mengingat apabila tidak terdapat komitmen afektif dalam diri petugas Lapas di Nusakambangan, akan mudah bagi mereka meninggalkan organisasi atau setidaknya menolak melakukan pekerjaan yang sebenarnya untuk kemajuan organisasi. Hal ini dikarenakan Lapas di Nusakambangan dari segi keuntungan (*cost based*) tidak begitu memberi penawaran yang besar bagi petugas, Hal tersebut bisa diamati tidak adanya tunjangan risiko bagi petugas Lapas di Nusakambangan. Begitu pula dari hal kewajiban (*obligation based*). Sehingga jenis komitmen organisasi yang lain seperti *Continuance Commitment* dan *Normative Commitment* tidak cocok untuk penelitian ini.

Nilai kebaruan lainnya adalah peneliti tertarik untuk meneliti variabel *Job Self-Efficacy* sebagai variabel mediasi dari pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian yang membahas mengenai pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job Self-Efficacy* ataupun pengaruh *Job Self-Efficacy* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* masih sangat jarang dilakukan. Penelitian terbaru terhadap tahun 2021 oleh Alessandri *et. al.* meneliti bagaimana pengaruh emosi, sosial dan *Job Self-Efficacy* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Individu. Dalam penelitian tersebut menggunakan teori Bandura yang menyatakan bahwa setiap orang memiliki keyakinan untuk mengatur kemampuan dalam dirinya, keyakinan ini disebut *Self-efficacy*, hal ini menjadi sesuatu yang sangat penting untuk meraih pencapaian-pencapaian dan kesuksesan (Bandura, 1997). Namun, dalam penelitian tersebut lebih menekankan terhadap pengaruh *Self-efficacy* dan sosial, dengan kata lain bahwa seseorang perlu mengelola emosi dan perilaku sosialnya agar dapat memiliki hubungan efisien dengan orang lain dalam

tempat kerja. Berdasarkan teori yang sama oleh Bandura, *Self-efficacy* adalah keyakinan individu atas kemampuan mereka dalam menjalankan suatu pekerjaan di tingkat kinerja tertentu atau guna mencapai suatu hasil yang diharapkan sehingga dapat memengaruhi kondisi yang memengaruhi kehidupan mereka.

Kebaruan lainnya adalah belum banyak penelitian terdahulu yang dilakukan terhadap instansi pemerintahan khususnya di Lembaga Pemasyarakatan, khususnya Lembaga Pemasyarakatan di Nusakambangan. Oleh karena itu, penelitian ini fokus terhadap pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* bukan pengaruh *Leadership* pada umumnya, karena *Transactional Leadership* tidak mencerminkan sifat kepemimpinan yang dibutuhkan terhadap Lembaga Pemasyarakatan Nusakambangan.

Pemimpin Transaksional biasanya menawarkan *reward* finansial untuk kinerja yang baik dari pekerjanya. Sedangkan menurut Avolio dan Bass (1995) Pemimpin yang transformasional adalah pemimpin yang memiliki kharisma, perhatian individual terhadap petugasnya dan menginspirasi sehingga petugasnya memiliki rasa patuh dan hormat terhadap pemimpin tersebut. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa dengan adanya sikap *Organizational Citizenship* petugas diharapkan petugas Pemasyarakatan melakukan pekerjaan diluar Tugas Fungsi formil secara sukarela karena kepatuhan dan rasa hormat terhadap pimpinan dan ikatan petugas dengan organisasi. Selain itu, terhadap penelitian ini digunakan sekaligus 3 (tiga) variabel atau *triple mediation* yang memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yaitu variabel *Affective Organizational Commitment*, *Job Satisfaction* dan *Job Self-Efficacy*. Umumnya penelitian-penelitian sebelumnya hanya digunakan 1 (satu) atau 2 (dua) variabel sebagai variabel yang memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Mengacu terhadap penjelasan diatas maka peneliti melakukan penelitian terhadap petugas pemasyarakatan di beberapa Lapas di Nusakambangan. Penelitian ini meneliti mengenai bagaimana pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimediasi oleh *Affective Organizational Commitment*, *Job Satisfaction* dan *Job Self-Efficacy* terhadap petugas pemasyarakatan di Lapas Nusakambangan.

