

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dan tidak dapat terpisahkan dalam suatu instansi atau perusahaan. Saat ini, tercipta perkembangan baru yang memandang pegawai bukan hanya sebagai sumber daya belaka saja, akan tetapi juga merupakan aset atau modal bagi suatu instansi atau perusahaan yang harus dikelola dan dikembangkan. Kualitas sumber daya manusia yang tinggi sangat dibutuhkan agar manusia dapat melakukan peran sebagai pelaksana yang handal dalam fungsi-fungsi organisasi.

Untuk dapat mencapai keunggulan instansi dan tercapainya tujuan organisasi maka suatu instansi atau perusahaan harus ditunjang dengan sumber daya manusia yang cakap dan mampu mengemban tanggungjawab serta tuntutan dari organisasi khususnya dan masyarakat luas umumnya. Hal ini menuntut pegawai Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan untuk melakukan pekerjaan dan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan. Perilaku dari yang diharapkan oleh organisasi dan menjadi tuntutan organisasi tidak hanya perilaku *in role*, tetapi juga perilaku *extra role* yang disebut *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Berdasarkan Permendikbud No. 11 Tahun 2015 dijelaskan bahwa Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan adalah APIP (Aparat Pengawasan Internal Pemerintah) di lingkungan Kemendikbud (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan) yang dipimpin oleh seorang Inspektur Jenderal yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri

Pendidikan dan Kebudayaan. Inspektorat Jenderal mempunyai tugas menyelenggarakan pengawasan internal di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan terdiri atas lima unit kerja, yaitu 1) Sekretariat Inspektorat Jenderal, 2) Inspektorat I, 3) Inspektorat II, 4) Inspektorat III, dan 5) Inspektorat Investigasi.

Peran pegawai sangat besar dalam menentukan baik atau tidaknya kinerja perusahaan atau instansi sehingga tuntutan akan sumber daya manusia yang mampu bekerja lebih bagi perusahaan menjadi sebuah kebutuhan penting. Selain itu peningkatan kualitas sumber daya manusia yang kompetitif dan berkualitas melalui pengelolaan sumber daya manusia setiap perusahaan menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan. Untuk menunjang hal tersebut maka *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* atau perilaku *extra-role* dari pegawai Inspektorat Jenderal harus tumbuh dan berkembang sehingga kinerja organisasi secara keseluruhan dapat berjalan dengan baik.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memberikan kontribusi bagi organisasi berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas atasan, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi sangat efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas kerja organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Karakteristik OCB mencerminkan perilaku positif pegawai yang melampaui peran, tugas, dan deskripsi pekerjaan yang disyaratkan oleh organisasi. Pegawai

dengan OCB tidak mengharapkan mendapat penghargaan dari organisasi atau perilaku positif yang dilakukan, tetapi mereka menunjukkan perilaku tersebut dengan sukarela dan spontan. Chahal dan Mehta dalam Winoto (2019) menyatakan bahwa OCB mampu mengurangi *absenteeism*, *turnover* pegawai, retensi pegawai, serta meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas pegawai.

Berdasarkan hasil observasi dan laporan absensi pegawai Inspektorat Jenderal Kemendikbud, didapat informasi bahwa masih ada beberapa pegawai yang terlambat masuk kerja dan tidak melakukan absen pada saat jam pulang. Adapun jam kerja pegawai yaitu senin-kamis pukul 07.30-16.00 dan jumat pukul 07.30-16.30. Hal ini dapat dilihat pada tabel dan grafik dibawah ini:

Tabel 1.1
Persentase Kehadiran Pegawai Bulan Januari-Mei 2019

Bulan	Alpa (%)	Terlambat (%)	Cuti (%)	Sakit (%)
Januari	0,78	20,92	6,48	0,51
Februari	1,42	15,4	3,71	1,09
Maret	2,26	13,96	4,60	1,15
April	2,21	13,84	3,63	1,33
Mei	1,14	10,30	4,61	0,66

Sumber: Kepegawaian Sekretariat Itjen Kemendikbud, 2019

Tabel 1.1 diatas menunjukkan persentase kehadiran dari pegawai Itjen Kemendikbud selama 5 bulan terakhir yaitu Januari sampai Mei 2019. Berdasarkan data tersebut dapat ditemukan bahwa tingkat keterlambatan dan ketidakpatuhan pegawai masih cukup tinggi. Jumlah pegawai yang alpa, cuti dan sakit cenderung berfluktuatif. Sedangkan jumlah pegawai yang terlambat mengalami penurunan. Namun penurunannya tidak terlalu signifikan.

Pernyataan ini juga didukung hasil wawancara dengan beberapa pegawai dan juga hasil observasi peneliti. Rata-rata semua pegawai hanya bekerja sesuai dengan jam kerja yang sudah ditetapkan oleh instansi saja, yaitu tidak lebih dari jam 16.00. Selain itu juga kurang adanya inisiatif dari pegawai untuk membantu pekerjaan rekan kerja yang lain apabila tugas pokoknya sudah selesai dikerjakan. Dari beberapa temuan diatas, mengindikasikan bahwa kurang adanya perilaku *extra role* dari pegawai atau dengan kata lain perilaku OCB dari pegawai Inspektorat Jenderal Kemendikbud masih relatif rendah.

Dalam upaya untuk meningkatkan OCB pegawai maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa saja yang dapat menyebabkan timbulnya atau meningkatnya OCB. Organ et. al (2006) mengategorikan faktor yang mempengaruhi OCB terdiri dari perbedaan individu seperti pengalaman, kepribadian, dan kemampuan; sikap kerja seperti komitmen organisasi, dukungan organisasi, dan kepuasan kerja; dan variabel kontekstual seperti karakteristik kerja, sikap pada pekerjaan, gaya kepemimpinan.

Peneliti memilih variabel komitmen organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja yang akan digunakan dalam penelitian ini. Ketiga variabel tersebut sangat dibutuhkan oleh perusahaan ataupun instansi pemerintah untuk meningkatkan OCB pegawai dalam dunia kerja yang semakin dinamis.

Salah satu faktor yang berperan dalam membentuk *Organizational Citizenship Behavior* yaitu komitmen organisasi. Menurut Luthans (2012), komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi

mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen organisasi dapat tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan.

Penelitian Oemar (2011), Sahertian (2010) dan Jo & Joo (2011) membuktikan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel yang paling dominan yang mempengaruhi OCB. Seseorang yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung untuk bertahan sebagai anggota dalam waktu yang relatif lama. Komitmen organisasi sebagai bagian dari sikap mempengaruhi berbagai perilaku penting agar organisasi berfungsi efektif. Tingginya komitmen organisasi berhubungan dengan tingginya OCB dan kinerja pegawai, rendahnya tingkat alfa dan keterlambatan.

Faktor lainnya yang berperan dalam membentuk *Organizational Citizenship Behavior* yaitu faktor kepemimpinan. Pada dasarnya setiap pemimpin memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Dalam penelitian ini peneliti memilih gaya kepemimpinan transformasional untuk dijadikan variabel penelitian. Beberapa penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap OCB, diantaranya penelitian Syamsudin (2017), Jha, (2014), dan Hackett et. al (2018) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB.

Kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang erat terhadap ketersediaan pegawai untuk terlibat dalam OCB. Pemimpin yang memberikan

contoh kepada bawahannya untuk melakukan OCB, akan memotivasi bawahannya untuk melakukan OCB. Kepercayaan dan rasa suka bawahan terhadap pimpinan akan meningkatkan semangat dan usaha dari bawahan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Disamping itu, pemimpin yang menerapkan gaya transformasional juga harus mampu membuat para bawahan menjadi lebih terlibat dan peduli terhadap pekerjaannya, serta lebih banyak mencurahkan tenaga dan perhatiannya kepada pekerjaannya sehingga mereka lebih mementingkan kepentingan pekerjaan daripada kepentingan pribadi dan mau melakukan sesuatu melebihi kewajibannya.

Seorang pemimpin dalam sebuah organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi produktivitas kinerja pegawainya. Pemimpin harus mampu menerapkan kebijakan dan memberikan arahan yang jelas kepada pegawainya. Dalam menjalankan kegiatan organisasi seorang pemimpin pasti dihadapkan oleh berbagai macam persoalan. Maka dari itu pemimpin harus mampu mengendalikan situasi dengan baik sehingga persoalan-persoalan yang dihadapi dapat terselesaikan dengan baik juga.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, didapati bahwa pimpinan pada Inspektorat Jenderal Kemendikbud belum sepenuhnya menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini didukung oleh adanya beberapa temuan yaitu pimpinan belum mampu untuk memberikan dukungan agar bawahan mampu menciptakan ide atau program, pimpinan kurang jelas dalam menyampaikan dan memberikan tugas atau pekerjaan kepada bawahannya, serta belum terjalin kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahan.

Komunikasi dan kerjasama yang tidak berjalan dengan baik tentu akan menghambat pekerjaan, tujuan dan target yang ingin dicapai oleh instansi bersangkutan. Hal ini pun berdampak pada kurangnya motivasi pegawai dalam bekerja sebab pimpinan tidak mampu mendorong bawahannya untuk bekerja lebih giat dan melakukan inovasi. Maka dari itu perlu adanya hubungan dan komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan sehingga dapat terhindar dari permasalahan yang dapat timbul kapan saja.

Selain faktor kepemimpinan, peningkatan OCB juga dilakukan melalui tingkat kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap positif yang menyangkut penyesuaian yang sehat dari para pekerja terhadap kondisi dan situasi kerja termasuk masalah kompensasi, kondisi sosial, fisik dan psikologis. Penelitian Sani (2013) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara jumlah imbalan yang diterima pekerja dan jumlah imbalan yang mereka yakini harus diterima.

Pegawai yang puas umumnya akan lebih mudah untuk membuat kontribusi lebih dari peran OCB daripada yang lain. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya (Cahya & Wibawa, 2016). Hasil penelitian (Dewi & Suwandana, 2016) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerja memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Pegawai yang puas cenderung akan bekerja

dengan kualitas yang lebih tinggi, bekerja lebih produktif, bertahan cenderung lebih lama, dan mempunyai organizational citizenship behaviour yang tinggi (Devi & Adnyani, 2015).

Perasaan positif maupun negatif yang dialami pegawai menyebabkan seorang dapat mengalami kepuasan maupun ketidakpuasan kerja. Hal ini merupakan suatu masalah yang kompleks, karena berasal dari berbagai bagian-bagian dasar yang mendasari suatu pekerjaan, misalnya terhadap pekerjaan mereka sendiri, gaji/upah, promosi, supervisi, rekan kerja, ataupun secara keseluruhan.

Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, diluar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Tidak ada tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak karena setiap pegawai berbeda beda standar kepuasannya sesuai dengan sistem nilai nilai yang berlaku pada dirinya.

Faktor- faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai pada dasarnya secara praktis dapat di bedakan menjadi dua bagian, faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik timbul dari dalam diri individu sendiri tanpa ada paksaan atau dorongan orang lain, melainkan atas dasar kemauan sendiri. Faktor intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat atau makna pekerjaan yang dilaksanakannya yang dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya. Sedang faktor ekstrinsik bersumber dari luar diri individu sehingga seseorang mau melakukan sesuatu tindakan.

Dengan melihat dan memperhatikan uraian-uraian yang telah dikemukakan di atas maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi OCB pegawai. Hal inilah yang mendorong peneliti untuk melakukan penelitian ilmiah dengan judul, **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.”**

1.2 Perumusan Masalah

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang masalah, penelitian ini bermaksud menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap *organization citizenship behavior* (OCB). Secara spesifik, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan?

5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang masalah, penelitian ini bermaksud menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap *organization citizenship behavior* (OCB).

Secara spesifik, tujuan dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai bahan referensi bagi peneliti lainnya yang akan melakukan pengkajian dan pengembangan teori di bidang Sumber Daya Manusia.

2. Manfaat bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan serta referensi dan informasi bagi internal manajemen Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam rangka meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) sehingga tercipta perusahaan yang unggul dalam segala aspek.

3. Manfaat bagi Peneliti

Peneliti diharapkan dapat mengimplementasikan hasil penelitian dan ilmu perkuliaan serta wawasan yang didapat dalam kehidupan.

