

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi pemerintah harus mampu mengoptimalkan sumber daya manusia dan cara pengelolaannya. Dimana sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan pembangunan ekonomi. Hal tersebut dikarenakan sumber daya manusia digunakan sebagai salah satu modal dan faktor produksi untuk mewujudkan pembangunan ekonomi (Siagian, 2012). Peranan sumber daya manusia sangat diperhatikan karena kualitas sumber daya manusia merupakan faktor yang menentukan apakah sumber daya dapat berfungsi dengan maksimal atau tidak.

Menurut Robbins (2019), Organisasi yang dapat dianggap sebagai organisasi yang berkinerja relatif tinggi adalah organisasi yang membutuhkan partisipasi tulus dari karyawan yang mampu dan melakukan melebihi tugas umumnya, atau yang memiliki kemampuan untuk memberikan hasil kinerja yang mungkin melebihi harapan. Hal ini dapat ditunjang dengan fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki karyawan sekaligus mempunyai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang baik, maka kinerjanya jauh menjadi lebih unggul apabila dibandingkan dengan organisasi lain.

Tingkat OCB pegawai tentunya juga tidak lepas dari peran pemimpin yang dapat membentuk pengikutnya untuk menerapkan OCB dalam kehidupan berorganisasi. Pemimpin merupakan orang yang mampu mempengaruhi orang lain (Veithzal, Muliaman, dan Mansyur, 2014)

Menurut Setiawan (2013) kepemimpinan yang tepat untuk dapat membantu pegawai menemukan makna hidupnya adalah kepemimpinan yang mampu memberikan pelayanan baik kepada pengikutnya (pekerja) dan institusi di mana pegawai bekerja, serta masyarakat sekitar dimana perusahaan beroperasi. Percaya bahwa seorang pemimpin pelayan (*servant leadership*) akan mampu memenuhi kebutuhan mendasar dari para pengikutnya (Setiawan 2013). Karena pelayanan kepada pengikut merupakan tanggung jawab utama para pemimpin dan esensi dari kepemimpinan etis. Pelayanan mencakup mengasuh, melindungi dan memberdayakan pengikut (Yukl 2015). Dengan penerapan *servant leadership* dapat membuat pengikut merasa bahwa mereka saling melayani bukan hanya pengikut melayani pemimpin sehingga mereka akan memberikan kemampuan terbaiknya bahkan sampai diluar jam kerja, mereka akan secara sadar mengabdikan diri pada organisasinya tanpa merasa terpaksa dan terbebani.

Vondey (2020) menyatakan agar perilaku ekstra peran atau *organizational citizenship behavior* para anggota organisasi ditunjukkan dengan baik, maka keefektifan peran seorang pemimpin sangatlah diperlukan melalui *trust in leadership*. Kepemimpinan sebagai bagian integral dari efektivitas organisasi, kualitas pemimpin sering dianggap sebagai faktor

terpenting yang menentukan kepercayaan bawahan kepada pemimpin, yang merupakan ukuran keberhasilan atau kegagalan organisasi. *Trust in leadership* (kepercayaan dalam kepemimpinan) memainkan peran penting untuk menjadi pertimbangan karyawan didalam meningkatkan kinerja yang optimal.

OCB memiliki kaitan dengan *empowerment* atau pemberdayaan. *Empowerment* atau pemberdayaan dapat diartikan sebagai melibatkan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan) dalam peningkatan kinerja karyawan. *Empowerment* suatu cara yang amat praktis dan prodiktif untuk mendapatkan yang terbaik dari diri kita dan staf kita (Stewart, 2016:22). Pemberdayaan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan (*Planning*), mengendalikan (*Controlling*) dan membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari atasannya (Andrea, et.al.2017). (Catherine et al.2015) menegaskan pemberdayaan merupakan alat yang dilakukan perusahaan sebagai rangsangan dalam meningkatkan motivasi serta karyawan bekerja dengan melaksanakan penerapan *organizational citizenship behaviour* (OCB).

**Tabel 1.1.**  
**Absensi Pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Pati**  
**Tahun 2018-2021**

<b>Jumlah Pegawai</b>	<b>Tahun</b>	<b>Alpha (hari)</b>	<b>Datang terlambat (hari)</b>	<b>Pulang awal (hari)</b>
346	2018	0	202	210
347	2019	0	216	223
347	2020	1	240	230
349	2021	1	255	254

Sumber : Data Absensi Dinas Perdagangan dan Perindustrian Pati (2022)

Berdasarkan tabel 1.1 yang merupakan rekapitulasi absensi dari tahun 2018 – 2021, dalam tabel tersebut adanya pegawai yang datang terlambat dan pulang lebih awal dari tahun 2018 -2021. Data tersebut menunjukkan bahwa ditemukan masih banyak beberapa karyawan yang tidak mematuhi peraturan perusahaan dalam hal absensi karyawan. Keterlambatan masuk kerja pegawai menunjukkan komitmen organisasi yang masih tergolong rendah, ketidakpatuhan terhadap aturan yang berlaku di perusahaan walaupun sudah diberlakukan pemotongan kompensasi saat terjadi alpha, keterlambatan, dan pulang lebih awal. Karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah cenderung lebih sulit mengembangkan perilaku OCB karena secara tidak sadar karyawan merasa tidak ingin menjadi bagian dari organisasi.

Permasalahan lain terkait *empowerment* adalah kurangnya pemberdayaan yang dilakukan organisasi terhadap pegawai. Kurangnya pemberdayaan pegawai ini menyebabkan pemimpin tidak melakukan keterlibatan dalam pengambilan keputusan untuk setiap masalah teknis. Hal tersebut mencerminkan kurangnya kepercayaan (*trust*) atasan kepada bawahan. Ketidakpercayaan pemimpin terhadap pegawai ini menyebabkan mereka memiliki ruang yang terbatas dalam berperan membuat keputusan dan tidak dapat berperilaku sesuai tujuan perusahaan. Tidak adanya kesempatan atau ruang untuk dapat mengambil keputusan sendiri akan lebih menyebabkan pegawai sulit mengembangkan perilaku OCB dalam dirinya.

Pentingnya membangun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak lepas dari komitmen pegawai dalam organisasi. Komitmen pegawai

akan mendorong terciptanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Jika karyawan merasa puas dengan apa yang ada di dalam organisasi, maka akan menghasilkan kinerja yang maksimal dan lebih baik. Hal yang sama berlaku untuk karyawan dengan komitmen kuat terhadap perusahaan yang akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaan karena mereka percaya pada perusahaan tempat mereka bekerja (Luthans dalam Ristiana, 2013).

Pentingnya membangun OCB dalam lingkungan kerja tidak lepas dari bagaimana komitmen yang ada dalam diri karyawan tersebut. Adekola (2017) mendefinisikan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap karyawan atau kekuatan organisasi dalam mengikat karyawan agar tetap berada di dalam organisasi. Adiapsari (2017) menyatakan karyawan yang memiliki komitmen akan menunjukkan kemauan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja dan tetap bertahan di perusahaan tempatnya bekerja. Menurut Wibowo (2017) komitmen tidak dapat dibentuk secara cepat tetapi perlu dibangun secara bertahap, komitmen diawali dengan membangun hubungan antar individu, sehingga timbul kepedulian. Upaya terbaik yang dapat dilakukan organisasi untuk tumbuh dan meningkatkan keterlibatan karyawan adalah dengan memberikan perlakuan yang adil kepada semua karyawan. Pada dasarnya OCB tidak dapat dipisahkan dari keterikatan karyawan terhadap organisasi, karena pada akhirnya prestasi kerja melampaui apa yang seharusnya, banyak

ditentukan oleh kuat tidaknya komitmen karyawan terhadap organisasi (Hidayat dan Kusumawati, 2014).

Berbagai studi mengenai keterikatan kerja telah banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya seperti yang dilakukan oleh I Dewa Gede Dadhi Rakasiwi (2019) mendapatkan hasil bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, *Servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *trust in leadership* yang diterapkan pimpinan, *Trust in leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, dan *Trust in leadership* mampu memediasi hubungan positif *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Penelitian yang dilakukan oleh Putu Agung Pratama Sandra (2018) mendapatkan hasil bahwa *servant leadership* dan *empowerment* secara simultan berpengaruh positif pada *organizational citizenship behavior* (OCB). *Servant leadership* berpengaruh positif secara parsial pada *organizational citizenship behavior* (OCB). *Empowerment* berpengaruh positif secara parsial pada *organizational citizenship behavior* (OCB).

Hasil penelitian yang berbeda dilakukan oleh Pratama (2018) yang menunjukkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian lain yang berbeda dilakukan oleh Ezerman (2018) menunjukkan hasil bahwa variabel *trust in leadership* berpengaruh negatif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Berdasarkan uraian tersebut menjelaskan bahwa bagaimana individu merespon sumberdaya kerja sehingga memiliki dampak perilaku semangat, penuh dedikasi, dan penghayatan dalam peran kerjanya (keterikatan kerja) tergantung efikasi diri yang dimiliki individu. Melihat pentingnya faktor sumberdaya personal (*personal resources*) dalam hubungan antara sumberdaya kerja dan keterikatan kerja, maka penelitian ini tertarik untuk mengambil tema penelitian mengenai **“Pengaruh *Servant Leadership*, *Empowerment*, dan *Trust in Leadership* Terhadap *Organizational Citizen behaviour* melalui Komitmen Organisasi di Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Pati”**.

## **1.2. Ruang Lingkup**

Adapun ruang lingkup permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah *servant leadership*, *empowerment*, dan *trust in leadership*. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi dan *organizational citizen behaviour*.
- 2) Subyek dalam penelitian ini adalah semua pegawai di Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Pati.
- 3) Pelaksanaan penelitian terdiri dari pengajuan proposal, pengumpulan data, penyebaran kuesioner, analisis data, penyusunan laporan, *review* dan perbaikan laporan, dan ujian skripsi.

- 4) Periode penelitian yang digunakan adalah bulan setelah proposal skripsi disetujui.

### 1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan tabel 1.1 di atas, terlihat bahwa masih banyak beberapa karyawan yang tidak mematuhi peraturan perusahaan dalam hal absensi karyawan. Keterlambatan masuk kerja pegawai mengidentifikasi komitmen organisasi yang masih tergolong rendah. Karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah cenderung lebih sulit mengembangkan perilaku OCB karena secara tidak sadar karyawan merasa tidak ingin menjadi bagian dari organisasi. Selain itu kurangnya pelatihan yang dilakukan oleh organisasi, padahal masih banyak pegawai yang belum kompeten, sehingga menyebabkan pemimpin selalu melakukan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Hal tersebut mencerminkan kurangnya kepercayaan (*trust*) atasan kepada bawahan. Ketidakpercayaan pemimpin terhadap pegawai ini menyebabkan mereka memiliki ruang yang terbatas dalam berperan.

Berdasarkan identifikasi masalah yang dijelaskan diatas, maka pertanyaan penelitian ini yaitu:

- 1) Bagaimana pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi?
- 2) Bagaimana pengaruh *Empowerment* terhadap Komitmen Organisasi?
- 3) Bagaimana pengaruh *Trust in Leadership* terhadap Komitmen Organisasi?



- 4) Bagaimana pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizen Behaviour*?
- 5) Bagaimana pengaruh *Empowerment* terhadap *Organizational Citizen Behaviour*?
- 6) Bagaimana pengaruh *Trust in Leadership* terhadap *Organizational Citizen Behaviour*?
- 7) Bagaimana pengaruh **Komitmen Organisasi** terhadap *Organizational Citizen Behaviour*?

#### 1.4. Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah yang dijelaskan diatas, maka pertanyaan dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Menganalisis pengaruh *Servant Leadership* Terhadap **Komitmen Organisasi**.
- 2) Menganalisis pengaruh *Empowerment* terhadap **Komitmen Organisasi**.
- 3) Menganalisis pengaruh *Trust in Leadership* terhadap **Komitmen Organisasi**.
- 4) Menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizen Behaviour*.
- 5) Menganalisis pengaruh *Empowerment* terhadap *Organizational Citizen Behaviour*.
- 6) Menganalisis pengaruh *Trust in Leadership* terhadap *Organizational Citizen Behaviour*.

7) Menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizen Behaviour*.

## **1.5. Kegunaan Penelitian**

### **1.5.1. Kegunaan Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat Memberikan kontribusi bagi Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Pati dalam memperhatikan dan meningkatkan *servant leadership, empowerment, trust in leadership organizational*, dan komitmen organisasi dalam menghadapi dan memahami masalah perilaku kewargaan dalam organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) yang dapat mempengaruhi efektifitas organisasi karyawan.

### **1.5.2. Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan sebagai tambahan dalam daftar kepustakaan serta tambahan informasi khususnya mengenai pengaruh *servant leadership, empowerment, dan trust in leadership* terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui komitmen organisasi. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dalam persoalan berdasarkan teori yang telah diperoleh di bangku kuliah dengan kenyataan.