

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi yang sukses membutuhkan orang-orang yang dapat bekerja melampaui tanggung jawab pekerjaan normal dan menjamin kinerja yang melebihi harapan (Robbins, 2019:35). Apabila hal tersebut terjadi dalam perusahaan, maka pegawai dalam organisasi dapat dikatakan memiliki *organizational citizenship behavior* (OCB). Pegawai dengan perilaku OCB yang baik membantu pegawai lain dalam timnya, secara sukarela bekerja lembur, menghindari konflik yang tidak perlu, saling menghormati, mendorong dan mentolerir tugas dan interupsi pekerjaan setiap saat sehingga pekerjaan dapat berjalan lebih cepat dan tujuan organisasi akan lebih cepat tercapai.

OCB adalah perilaku sukarela pegawai di luar kondisi organisasi dengan cara yang tidak dikaitkan dengan sistem penghargaan atau *reward*. Pendapat yang lain menyatakan bahwa OCB adalah perilaku pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi kinerja perusahaan, tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individu pegawai. Kenyataannya dalam mencapai OCB yang kuat diperlukan faktor pendukung dalam organisasi, karena OCB tidak otomatis meningkat tanpa interaksi dengan faktor lain. Mengacu pada berbagai literatur, banyak faktor yang mempengaruhi OCB. Beberapa di antaranya adalah pengembangan karir, persepsi keadilan

organisasi, kepuasan kerja, komitmen, motivasi kerja, budaya organisasi, sistem penghargaan, kepribadian, iklim organisasi, komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan, kecerdasan emosional dan kepemimpinan (Naway, 2017:115).

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi OCB. Komitmen organisasi berarti sejauh mana seorang pegawai berdiri dengan organisasi tertentu dan tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mencirikan hubungan antara pegawai (anggota) dan organisasi, yang ditandai dengan penerimaan anggota terhadap tujuan organisasi. Kegiatan komitmen organisasi ini dilandasi oleh keyakinan moral karena tidak mengutamakan keuntungan pribadi yang mendorong terbentuknya OCB di kalangan pegawai (Kusumaputri, 2018:37).

Selain komitmen organisasi, budaya organisasi merupakan faktor lain yang dapat mempengaruhi OCB. Budaya organisasi merupakan strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan pelaksanaannya disesuaikan dengan realitas organisasi (Muhdar, 2015:126). Budaya organisasi yang kuat akan dapat mempengaruhi tingkat kerataan bagi para pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga perlu dikondisikan budaya yang kuat untuk terus melekat pada setiap pribadi pegawai. Jika budaya yang kuat dapat terkondisikan dengan baik akan mendukung terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Semakin kuat budaya organisasi, semakin kuat nilai-nilai inti

organisasi atau perusahaan. Semakin banyak pegawai menerima nilai-nilai inti dan semakin berkomitmen terhadapnya, maka semakin kuat budaya organisasi. Budaya yang kuat tersebut membentuk rasa memiliki, loyalitas dan komitmen terhadap perusahaan yang pada akhirnya membentuk OCB yang baik (Muhdar, 2015:68).

Gaya kepemimpinan juga mempengaruhi OCB. Gaya kepemimpinan yang baik diterima pegawai dapat menciptakan sikap OCB terhadap perusahaan. Arah dan motivasi manajemen sangat mendukung kemampuan pegawai untuk meningkatkan OCB. Keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi sangat diperlukan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Yunanto & Mulyanto, 2018).

Dalam suatu organisasi individu memiliki sikap yang berbeda-beda yang dapat mempengaruhi perilaku dalam organisasi. Pegawai dapat mengembangkan kepribadiannya di dalam organisasi untuk melakukan yang terbaik bagi organisasinya dan pegawai percaya bahwa OCB yang diberikan berkontribusi pada efektivitas organisasi (Ueda, 2018). Pegawai yang sibuk menganggap tugas pekerjaannya sebagai bagian yang sangat penting dari kehidupannya. Selain itu, pegawai dengan komitmen tinggi atau OCB yang tinggi juga memberikan kontribusi yang lebih kepada perusahaan.

Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Pati merupakan salah satu unsur pelaksana teknis dengan tugas pokok dan fungsi sebagai penyelenggara otonomi daerah yang memberikan pelayanan publik secara cepat dan tepat. Perilaku *extra role* pegawai menjadi sangat penting

bagi organisasi, sehingga dapat menciptakan situasi yang menguntungkan dan sinergi antar karyawan dalam pelayanannya. Perilaku di *extra role* pegawai harus dilihat sebagai lembaga yang mengutamakan pelayanan. Namun fakta di lapangan menunjukkan bahwa OCB pegawai belum terlaksana dengan baik sebagaimana terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 1.1
Fenomena pada Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

No	Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Nilai Unsur	Target
1.	Kesediaan membantu publik	3,421	4,00
2.	Perilaku partisipasi kegiatan organisasi	3,455	4,00
3.	Perkembangan diri	3,545	4,00
4.	Inisiatif individu	3,559	4,00

Sumber: Dokumentasi SKM Dinas Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata, 2023.

Data tersebut diperoleh dari hasil pengolahan data survey kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik Dinas Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata. Skor target 4 menunjukkan penilaian atas perilaku pegawai adalah baik. Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* pegawai belum berjalan dengan baik, karena pegawai belum memiliki perilaku *extra role*. Hal tersebut bisa dilihat dari skor pada unsur perilaku partisipasi kegiatan organisasi belum memenuhi target, baru sebesar 3,455. Kemudian pada aspek kesediaan membantu publik juga belum maksimal baru sebesar 3,421. Beberapa faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* pegawai antara lain komitmen organisasi,

budaya organisasi, dan kepemimpinan, keterlibatan pegawai. Pada variabel keterlibatan pegawai terdapat permasalahan sebagai terlihat dalam tabel 1.2 berikut:

Tabel 1.2
Fenomena Pada Variabel Keterlibatan Pegawai

No.	Indikator Keterlibatan Pegawai	Skor	Target
1.	Kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan	3,52	4,00
2.	Kesopanan dan keramahan petugas dalam memberikan pelayanan	3,54	4,00
3.	Penanganan pengaduan dari pengguna layanan	3,72	4,00

Sumber: LKJiP DINPORAPAR Kab Pati, 2023.

Data tersebut diambil dari survey keterlibatan pegawai yang dikutip dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Pati. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa terdapat permasalahan pada variabel keterlibatan pegawai antara lain kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan belum memenuhi target yang ditentukan organisasi. Permasalahan lain juga terjadi dimana kesopanan dan keramahan petugas dalam memberikan pelayanan memiliki skor 3,54. Demikian halnya dengan indikator penanganan pengaduan dari pengguna layanan yang juga belum memenuhi target. Pada variabel komitmen organisasi terdapat permasalahan sebagai terlihat dalam tabel 1.3 berikut:

Tabel 1.3
Fenomena Pada Variabel Komitmen Organisasi

No.	Indikator Komitmen Organisasi	Skor	Target
1.	Dukungan secara aktif pada organisasi	3,86	4,00
2.	Orientasi tim	3,91	4,00
3.	Keagresifan	3,87	4,00

Sumber: LKJiP DINPORAPAR Kab Pati, 2023.

Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa terdapat permasalahan pada variabel komitmen organisasi dimana pada indikator dukungan secara aktif pada organisasi skor yang diperoleh sebesar 3,86 artinya pegawai mendukung secara aktif melalui kemampuan yang dimiliki namun belum optimal. Pada indikator orientasi tim skor yang diperoleh sebesar 3,91 artinya pegawai perlu meningkatkan kembali koordinasi dengan rekan kerja. Pada variabel budaya organisasi terdapat permasalahan sebagai terlihat dalam tabel 1.4 berikut:

Tabel 1.4
Fenomena Pada Variabel Budaya Organisasi

No.	Indikator Budaya Organisasi	Skor	Target
1.	Kemudahan prosedur pelayanan	3,45	4,00
2.	Kecepatan waktu pelayanan	3,54	4,00
3.	Kualitas pelayanan dengan tidak dipungut biaya	3,55	4,00

Sumber: LKJiP DINPORAPAR Kab Pati, 2023.

Data tersebut diambil dari survey budaya organisasi yang dikutip dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Pati. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa terdapat permasalahan pada variabel budaya organisasi antara lain kemudahan prosedur pelayanan belum memenuhi target yang ditentukan

organisasi. Kecepatan waktu pelayanan memiliki skor 3,54. Demikian halnya dengan indikator kualitas pelayanan dengan tidak dipungut biaya yang juga belum memenuhi target. Pada variabel kepemimpinan terdapat permasalahan sebagai terlihat dalam tabel 1.5 berikut:

Tabel 1.5
Fenomena Pada Variabel Kepemimpinan

Tingkat Kehadiran Pimpinan Pada Saat Rapat		
Bulan	Keberangkatan	
	Ya	Tidak
Juli	15	5
Agustus	10	8
September	8	8
Oktober	12	7
November	9	6
Desember	10	9

Sumber: Kasubag Kesekretariatan Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Pati, 2023.

Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa terdapat permasalahan pada variabel kepemimpinan dimana pada indikator kebiasaan, pimpinan kadang ijin untuk tidak mengikuti rapat yang diadakan baik secara internal maupun eksternal Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Pati. Padahal jadwal rapat sudah tercatat dengan rapi di papan *blackboard* ruangan Kepala Dinas.

Hasil penelitian yang membahas hubungan antara variabel komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepemimpinan, serta keterlibatan pegawai

terhadap OCB masih berbeda-beda. Pada pengaruh terhadap variabel *organizational citizenship behaviour* (OCB), penelitian Santi & Rahyuda, (2019) serta Saputra & Supartha (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB). Namun Satria et al. (2020) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB). Pada penelitian Lestari & Sujono (2021) serta Satria et al. (2020) menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB). Berbeda dengan Mahmudi & Surjanti (2020) menjelaskan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB).

Pada penelitian Hadinata et al. (2019) serta Setiani & Hidayat (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB). Sedangkan Santi & Rahyuda, (2019) menyimpulkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB). Pada penelitian Fauziridwan et al. (2018) serta Wirawan (2018) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB). Namun Pudjiomo & Sahrah (2019) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB).

Pada pengaruh terhadap variabel keterlibatan kerja, penelitian Nababan et al. (2022) serta Rahmi & Mulyadi (2018) menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Berbeda dengan Amalia (2018) menjelaskan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap keterlibatan kerja. Pada penelitian Akbar & Budiani (2021) serta Arif & Andriyani (2023) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Sedangkan Ardianto & Yuniawan (2020) menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap keterlibatan kerja. Pada penelitian Hadinata et al. (2019) serta Lisabella & Hasmawaty (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Namun Ardianto & Yuniawan (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap keterlibatan kerja.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) melalui Keterlibatan Pegawai pada Dinas Kepemudaan Olahraga Dan Pariwisata 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 komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah OCB. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah keterlibatan pegawai.
2. Subyek dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Pati.
3. Pelaksanaan penelitian terdiri dari 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

Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Pati merupakan salah satu unsur pelaksana teknis dengan tugas pokok dan fungsi sebagai penyelenggara otonomi daerah yang memberikan pelayanan publik secara cepat dan tepat. Namun fakta di lapangan menunjukkan bahwa berdasarkan hasil pengolahan data survey kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik Dinas Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata terdapat beberapa permasalahan antara lain:

- a. *Organizational citizenship behavior*: pegawai belum berjalan dengan

baik, karena pegawai belum memiliki perilaku *extra role*. Hal tersebut bisa dilihat dari skor pada unsur perilaku partisipasi kegiatan organisasi belum memenuhi target, baru sebesar 3,455. Kemudian pada aspek kesediaan membantu publik juga belum maksimal baru sebesar 3,421 (Tabel 1.1).

- b. Keterlibatan pegawai: kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan, kesopanan dan keramahan petugas dalam memberikan pelayanan dan penanganan pengaduan dari pengguna layanan belum memenuhi target yang ditentukan organisasi (Tabel 1.2).
- c. Komitmen organisasi: indikator dukungan secara aktif pada organisasi, indikator orientasi tim dan indikator keagresifan belum memenuhi target yang ditentukan organisasi (Tabel 1.3).
- d. Budaya organisasi: kemudahan prosedur pelayanan, kecepatan waktu pelayanan dan kualitas pelayanan dengan tidak dipungut biaya belum memenuhi target (Tabel 1.4)
- e. Kepemimpinan: pimpinan sering lupa jikalau terdapat jadwal rapat atau janji dengan bagian/divisi lainnya, pimpinan kadang menggunakan fasilitas kantor untuk keperluan pribadi (Tabel 1.5)

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka pertanyaan dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap OCB?

3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap OCB?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap keterlibatan pegawai?
5. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap keterlibatan pegawai?
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan pegawai?
7. Bagaimana pengaruh keterlibatan pegawai terhadap OCB?

1.4 Tujuan Penelitian

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

1. Menganailisis pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB.
2. Menganailisis pengaruh budaya organisasi terhadap OCB.
3. Menganailisis pengaruh kepemimpinan terhadap OCB.
4. Menganailisis pengaruh komitmen organisasi terhadap keterlibatan pegawai.
5. Menganailisis pengaruh budaya organisasi terhadap keterlibatan pegawai.
6. Menganailisis pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan pegawai.
7. Menganailisis pengaruh keterlibatan pegawai terhadap OCB.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang OCB serta dapat digunakan sebagai referensi untuk

penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menjadi bahan pembelajaran dan mengimplementasikan ilmu pengetahuan manajemen, khususnya dalam manajemen sumber daya manusia dan memperluas ilmu pengetahuan peneliti tentang komitmen organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, keterlibatan pegawai, dan OCB pada suatu perusahaan atau instansi.

b. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini sebagai masukan bagi Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Pati untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap OCB melalui keterlibatan pegawai.