

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Pengertian SDM dapat dibagi menjadi dua, yaitu pengertian mikro dan makro. Pengertian SDM secara mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain sebagainya. Sedangkan pengertian SDM secara makro adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja [1].

Pemerintah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dituntut untuk menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja pemerintah merupakan suatu hal yang penting, karena pemerintah merupakan aktor-aktor yang memiliki pengaruh besar terhadap kepentingan masyarakat. Baik atau buruknya kinerja pemerintah yang merasakan dampaknya adalah masyarakat, sehingga pemerintah diharapkan selalu meningkatkan kualitas baik kemampuan, keterampilan, kreativitas, keteladanan maupun profesionalisme [2].

Instansi pemerintah terutama yang memberikan pelayanan harus terus menerus melakukan pembaharuan dan inovasi pelayanan oleh pegawainya yang merupakan tugasnya. Selain itu, pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan.

Suatu organisasi haruslah mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Keberhasilan penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian adalah manajemen yang menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia. Organisasi menginginkan pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka, sikap perilaku pegawai yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan dengan baik yang dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Efektivitas suatu organisasi dapat dilihat dari interaksi kerja pada tingkat individual, kelompok, dan sistem-sistem organisasi yang menghasilkan tingkat absensi yang rendah, perputaran karyawan yang rendah, minimnya perilaku menyimpang, tercapainya kepuasan kerja, dan komitmen terhadap perusahaan dan juga *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa mereka. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti sekarang ini, tugas semakin sering dikerjakan dalam tim, sehingga fleksibilitas sangatlah penting [3].

Organisasi menjadi sangat membutuhkan karyawan yang mampu menampilkan perilaku kewargaan organisasi yang baik, seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait dengan pekerjaan yang terjadi. Kinerja sumber daya manusia (karyawan) yang tinggi akan mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, yaitu perilaku melebihi apa yang telah distandarkan perusahaan.

Menurut [4] *Organizational Citizenship Organizational (OCB)* merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku OCB tidak terdapat pada deskripsi pekerjaan tetapi sangat dibutuhkan karena dapat meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup sebuah organisasi dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif.

Perilaku OCB tidak terdapat pada deskripsi pekerjaan tetapi sangat dibutuhkan karena dapat meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup sebuah organisasi dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Manfaat dari perilaku OCB bagi organisasi dan karyawan itu sendiri, antara lain adalah dapat menurunkan tingkat *turnover* karyawan, meningkatkan kepuasan pelanggan, membuat karyawan menjadi lebih betah bekerja pada suatu organisasi, kualitas yang tinggi dalam organisasi dan membantu kesuksesan suatu organisasi [5].

Untuk memperoleh kinerja yang tinggi dari pegawai maka tentu harus diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja itu sendiri. Menurut [6]

faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi, kompensasi, kedisiplinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan menurut [7] mencakup : daya tarik pekerjaan, upah (insentif), kemauan dan perlindungan kerja, pengetahuan, lingkungan, suasana kerja, harapan pengembangan karir, keterlibatan dalam kegiatan organisasi, perhatian dan kepemimpinan atasan.

Aspek lain yang mempengaruhi keberhasilan dari suatu organisasi ialah kepemimpinan. Tanpa kepemimpinan, aktivitas dalam suatu organisasi tidak akan teratur. Hal ini disebabkan karena setiap pemimpin dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya dalam menjalankan aktivitas-aktivitas organisasi. Pola perilaku seorang bawahan akan banyak diwarnai oleh perilaku atasannya sebagai pemimpin karena mereka selalu berinteraksi.

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan serta memberikan motivasi kepada pegawainya, yang berdampak pada peningkatan kerja. Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin [8].

Pemimpin bukan hanya aktor dan penentu arah yang penting bagi perusahaan, namun perilaku pemimpin dalam menjalin relasi di dalam dan di luar organisasi akan menetapkan nuansa dan membentuk identitas perusahaan mereka [9]. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat mempengaruhi

karyawannya untuk memiliki tujuan pribadi yang sama dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan, tentunya untuk mencapai visi dan misi perusahaan [10].

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Karena pada dasarnya kepemimpinan merupakan sebuah proses bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi dan memberikan arahan kepada bawahannya agar tercapai kinerja karyawan yang optimal [11].

Dalam meningkatkan kinerja karyawan diperlukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya. Salah satu diantaranya adalah terciptanya budaya organisasi dalam lingkungan kerja. Untuk menciptakan kinerja karyawan yang efektif dan efisien demi kemajuan organisasi maka perlu adanya budaya organisasi sebagai salah satu pedoman kerja yang bisa menjadi acuan karyawan untuk melakukan aktivitas organisasi.

Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain, ciri khas ini menjadi identitas bagi organisasi. Ciri khas inilah yang dinamakan budaya organisasi. Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan, dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok atau individu dalam menyelesaikan sesuatu. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dipraktikkan bersama oleh semua individu atau kelompok yang terlibat di dalamnya.

Sebuah organisasi akan memiliki arah, sasaran, target dan tujuan yang lebih jelas dan akurat dengan adanya budaya organisasi. Hal ini dikarenakan

bahwa di dalam budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi. [12] menambahkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial (*social glue*) yang mengikat semua anggota organisasi secara bersama-sama.

Pentingnya membangun OCB dalam lingkungan kerja tidak lepas dari bagaimana komitmen yang ada dalam diri karyawan tersebut. Komitmen karyawan tersebut yang menjadi pendorong dalam terciptanya OCB dalam organisasi. [13] menyatakan faktor-faktor yang mendorong adanya OCB pegawai dipengaruhi oleh beberapa motif, yaitu komitmen terhadap organisasi di mana terdapat keinginan untuk berpartisipasi dengan baik dalam organisasi serta bangga menjadi bagian dalam organisasi tersebut.

Menurut [14] komitmen tidak dapat dibentuk secara cepat tetapi perlu dibangun secara bertahap, komitmen diawali dengan membangun hubungan antar individu, sehingga timbul kepedulian. Upaya yang dapat dilakukan organisasi untuk menumbuhkan dan meningkatkan komitmen pada karyawan adalah dengan memberikan perlakuan secara adil terhadap semua karyawan.

Penelitian terkait OCB menjadi hal yang menarik karena akhir-akhir ini banyak perusahaan termasuk perusahaan perbankan yang menerapkan sistem kerja tim (*team work*) di mana fleksibilitas bernilai sangat penting. Di samping itu, sekarang ini banyak terjadi perubahan-perubahan dalam organisasi di Indonesia, seperti *downsizing* (perampingan organisasi dengan mengurangi jumlah tenaga kerja).

Kebijakan ini berdampak pada terjadinya perubahan misalnya, perubahan pada tugas dan kewajiban karyawan, harapan organisasi agar karyawan menjadi lebih kreatif mencari cara baru untuk memperbaiki efisiensi kerja, serta adanya perhatian serius terhadap ketidakhadiran dan keterlambatan di tempat kerja. Ketika organisasi mengurangi jumlah karyawan, organisasi itu akan lebih tergantung pada karyawan yang tetap tinggal untuk melakukan hal-hal melebihi apa yang ditugaskan kepada mereka. Oleh karena itu, karyawan tersebut diharapkan menampilkan OCB.

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang berkaitan dengan variabel penelitian penulis yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan OCB. Diantaranya penelitian yang dilakukan oleh [15] hasil penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB sedangkan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap OCB.

Hasil penelitian di atas juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh [16] dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di Bar and Restaurant Slippery Stone.

Penelitian yang dilakukan oleh [17] hasil uji t budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap OCB pegawai. Komitmen organisasional secara parsial berpengaruh terhadap OCB pegawai. Hasil pengujian secara simultan dari

variabel budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB pegawai.

Penelitian lain yang mendukung hasil di atas adalah penelitian yang dilakukan oleh [18] hasil penelitiannya menunjukkan besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 32,4%. Secara parsial dan simultan kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Camat Gunung Raya dan Kantor Camat Bukit Kerman”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan kajian literatur manajemen sumber daya manusia ditemukan banyak faktor-faktor yang mungkin dapat mempengaruhi OCB pegawai. Diantara faktor-faktor tersebut yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan di kantor camat Gunung Raya dan kantor camat Bukit Kerman belum efektif, yang dapat menjadi salah satu penyebab kinerja pegawai belum sesuai dengan target.
2. Kepemimpinan sebagian pegawai kantor camat Gunung Raya dan kantor camat Bukit Kerman masih rendah, yang dapat menjadi salah satu sebab kinerja pegawai belum memenuhi harapan.

3. Budaya organisasi di kantor camat Gunung Raya dan kantor camat Bukit Kerman belum tertata dengan baik.
4. Terdapat indikasi rendahnya kinerja pegawai di kantor camat Gunung Raya dan kantor camat Bukit Kerman.
5. Lingkungan kerja di kantor camat Gunung Raya dan kantor camat Bukit Kerman belum cukup kondusif.
6. Kompetensi yang dimiliki pegawai belum sesuai dengan tugas yang diterimanya.
7. Iklim kerja pada kantor camat Gunung Raya dan kantor camat Bukit Kerman belum kondusif.
8. Pelatihan yang diberikan kepada pegawai belum maksimal.
9. Komitmen pegawai yang masih rendah.
10. Sebagian pegawai kantor camat Gunung Raya dan kantor camat Bukit Kerman kurang disiplin baik waktu kedatangan sampai pulang.

1.3 Batasan Masalah

Agar lebih fokusnya penelitian ini, maka perlu dilakukan pembatasan masalah atau ruang lingkup penelitian terutama tentang variabel-variabel yang menentukan OCB pegawai. Adapun variabel yang menentukan OCB pegawai tersebut dibatasi pada aspek gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi. Dengan kata lain bahwa variabel-variabel di luar gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi dianggap konstan atau tetap. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah pegawai kantor camat Gunung Raya dan kantor camat Bukit Kerman.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, identifikasi dan pembatasan masalah maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai kantor camat Gunung Raya dan kantor camat Bukit Kerman?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai kantor camat Gunung Raya dan kantor camat Bukit Kerman?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap OCB pegawai kantor camat Gunung Raya dan kantor camat Bukit Kerman?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB pegawai kantor camat Gunung Raya dan kantor camat Bukit Kerman?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB pegawai kantor camat Gunung Raya dan kantor camat Bukit Kerman?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap OCB melalui komitmen organisasi pegawai kantor camat Gunung Raya dan kantor camat Bukit Kerman?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap OCB melalui komitmen organisasi pegawai kantor camat Gunung Raya dan kantor camat Bukit Kerman?

1.5 Tujuan Penelitiandan Manfaat Penelitian

1.5.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pegawai kantor camat Gunung Raya dan kantor camat Bukit Kerman.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai kantor camat Gunung Raya dan kantor camat Bukit Kerman.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB pegawai kantor camat Gunung Raya dan kantor camat Bukit Kerman.
4. Pengaruh budaya organisasi terhadap OCB pegawai kantor camat Gunung Raya dan kantor camat Bukit Kerman.
5. Pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB pegawai kantor camat Gunung Raya dan kantor camat Bukit Kerman.
6. Pengaruh gaya kepemimpinan secara tidak langsung terhadap OCB melalui komitmen organisasi pegawai kantor camat Gunung Raya dan kantor camat Bukit Kerman.
7. Pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung terhadap OCB melalui komitmen organisasi pegawai kantor camat Gunung Raya dan kantor camat Bukit Kerman?

1.5.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk:

- 1) Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan atau mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang diperoleh secara teoritis di bangku perkuliahan, terutama ilmu pengetahuan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia,

sehingga penulis mendapatkan pengalaman baru dalam berpikir dan juga menambah daya analisis penulis.

2) Bagi Akademisi

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai tambahan referensi dan kepustakaan bagi mahasiswa serta merupakan perwujudan dari pengamalan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

3) Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan atau alat replikasi bagi peneliti di masa yang akan datang, yang tertarik untuk membahas permasalahan yang sama dengan yang dibahas dalam penelitian ini.

4) Bagi Pemerintah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran bagi pimpinan kantor camat Gunung Raya dan kantor camat Bukit Kerman dan memberikan solusi alternatif dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kantor tersebut.