

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) terus menjadi faktor kunci dalam perkembangan dunia. sumber daya manusia selalu berperan sebagai penggerak, pemikir, dan perencana organisasi (institusi dan perusahaan) dalam meraih tujuan yang ditentukannya (Susan, 2019). Tidak hanya bagi organisasi, selain faktor sosial, budaya, kestabilan politik, sumber daya alam, infrastruktur dan modal, suatu bangsa dianggap maju apabila memiliki sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Hal ini dikarenakan seluruh komponen dan aktivitas suatu negara dijalankan oleh manusia. Negara-negara maju bahkan menjadikan sumber daya manusia sebagai aset penting yang harus diperhatikan secara khusus. Untuk menjadi kompetitif, organisasi dibanyak industri harus memiliki pekerja yang sangat terampil dan berpengetahuan (Lawler & Edward E., 1992).

Peran penting sumber daya manusia juga berlaku di Indonesia, Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati mengatakan Pemerintah Indonesia juga mengalokasikan 20 persen anggaran pada tahun 2018 atau sebesar 440 triliun rupiah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan mengoptimalkan bidang pendidikan (Sitomarang, 2018). Dengan semakin meningkatnya kualitas sumber daya manusia, maka efektivitas objektif seperti produktivitas, efisiensi, biaya, dan profitabilitas pada organisasi akan meningkat.

Kenyataan yang terjadi justru sebaliknya, biaya besar yang telah dikeluarkan pemerintah tidak memberikan output yang sesuai. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan *International Labour Organization* (ILO) pada tahun 2022, nilai produktivitas Indonesia hanya sebesar US\$ 13,1 per jam yang jika dibandingkan dengan negara tetangga Singapura yang mencapai US\$ 73,7 per jam. Dengan hasil ini, Indonesia menempati peringkat yang cukup rendah yaitu 107 dari 185 negara di dunia. Produktivitas yang rendah dapat membahayakan organisasi karena mendorong organisasi untuk berfungsi secara tidak efektif. Pada lingkup pegawai negeri sipil sendiri, menurut data Badan Kepegawaian Negara (BKN) per 30 Juni 2020, tercatat sebanyak 1.559.964 orang atau sebesar 38% dari jumlah keseluruhan Pegawai Negeri Sipil Indonesia dinilai tidak produktif. Pegawai Negeri Sipil dilaporkan menghabiskan anggaran pemerintah namun outcome tidak tercapai. Seharusnya, pegawai negeri sebagai unsur aparatur negara bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan.

Pada penelitian ini dilakukan *preliminary study* untuk mengetahui apakah fenomena rendahnya produktivitas dan perilaku-perilaku kontra OCB juga terjadi pada pegawai pada instansi terkait. *Preliminary study* dilakukan dengan mewawancarai beberapa pegawai negeri sipil di Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur.

“Terdapat beberapa staf yang tidak hadir tepat waktu seperti misalnya peraturan menetapkan jam masuk kerja pukul 07.30 WIB. Mereka memang absen sebelum jam tersebut, namun setelah itu ditinggal keluar kantor dengan berbagai alasan seperti misalnya mengantarkan anaknya sekolah dan mencari sarapan di luar area kantor. Selain itu,

rekan rekan lain juga kerap membuang waktu kerja dengan melakukan kegiatan lain seperti misalnya merokok” (BE, PNS Dinas Kehutanan Prov. Jatim).

“Aku sendiri memang terhitung jarang membantu pekerjaan teman, karena merasa pekerjaan teman bukan tanggung jawabku. Kita punya tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk dikerjakan, jadi, aku fokus dengan pekerjaanku sendiri aja. Selain itu juga tidak ada himbauan dari atasan untuk membantu pekerjaan rekan lain. Jadi, aku rasa mereka bisa selesaikan pekerjaan mereka masing-masing” (PB, PNS Dinas Kehutanan Prov. Jatim)

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat dilihat bahwa pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur secara sadar melakukan perilaku kontra OCB seperti tidak hadir tepat waktu, membuang-buang waktu jam kerja, dan enggan membantu pekerjaan rekan kerja yang lain. Mereka merasa setiap orang memiliki tanggung jawab dan tugasnya masing-masing sehingga merasa enggan untuk membantu pekerjaan rekan yang lain. Apabila pekerjaan telah selesai, mereka memiliki kecenderungan untuk menghabiskan jam kerja dengan melakukan hal-hal tidak produktif yang berdampak pada organisasi yang berjalan tidak efektif. Indikasi yang sama juga ditemukan pada Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur. Dapat dikatakan bahwa perilaku-perilaku tersebut merupakan perilaku yang menunjukkan kontra terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan data kepegawaian, sebesar 70% pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun. Dengan jumlah pegawai yang sebagian besar memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, menunjukkan bahwa pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur memiliki komitmen yang cukup tinggi terhadap instansi.

Produktivitas yang rendah juga merupakan salah satu tanda individu memiliki *organizational citizenship behavior* yang rendah (Podsakoff et al., 2009). Individu yang memiliki perilaku OCB tinggi akan cenderung tetap bekerja setelah jam kerja dan mengambil tanggung jawab tambahan sehingga kinerja individu dan organisasi semakin meningkat. *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan yang secara agregat mendorong berfungsinya organisasi secara efektif (Organ, 1988). Seorang karyawan yang memiliki OCB yang tergolong tinggi, mereka akan meningkatkan inisiatif dan keterlibatan mereka untuk meningkatkan kinerja organisasi. Institusi didorong untuk melakukan segala upaya yang mungkin untuk menciptakan, memelihara, dan mempertahankan suasana kerja yang menguntungkan yang mempromosikan OCB di antara staf mereka (Rahman Ahmad & Jameel, 2020). Komponen utama dari *Organizational Citizenship Behavior* melibatkan penawaran bantuan kepada orang lain tanpa mengharapkan timbal balik langsung dari individu yang menerima bantuan tersebut (Nguni et al., 2006). OCB yang tinggi dapat membantu sebuah organisasi untuk terus berkembang dan meningkatkan kreativitas para pekerjanya dalam kondisi saat ini yang susah untuk diprediksi. Perilaku OCB yang tinggi juga akan menunjukkan komitmen organisasi yang kuat sehingga akan membuat karyawan menyadari kewajibannya untuk melakukan yang terbaik untuk organisasinya (Arumi et al., 2019).

Salah satu hal yang melatar belakangi pegawai untuk menampilkan perilaku OCB di tempat kerja adalah gaya kepemimpinan (Podsakoff et al., 2014). Menurut

Organ et al., (2006) gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Kepemimpinan yang memberikan kebebasan memiliki kekuatan langsung yang mampu memberikan dampak luar biasa bagi pengikut salah satunya untuk berperilaku *extra-role* seperti membantu pekerjaan rekan kerja, memberikan saran terhadap organisasi, dan membantu orientasi karyawan baru. Dalam penelitian Jiang dkk. (2017), kepemimpinan memiliki kontribusi yang signifikan dalam mempengaruhi karyawan terhadap pencapaian kerja individu dan organisasi. Kepemimpinan mengacu pada kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan para pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila pemimpin mampu memotivasi dan mengkomunikasikan visi organisasi dengan baik maka dapat mengarahkan pengikutnya untuk berorientasi pada tujuan Bersama.

Pemimpin yang memberikan kebebasan dalam penyelesaian masalah, memotivasi, menginspirasi, dan menjadi suri tauladan bagi pengikutnya merupakan ciri *transformational leadership* sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Bass & Avolio (1990). Jenis kepemimpinan transformasional yang menunjukkan hubungan dekat dengan para pengikutnya yang mengarah pada pencapaian kinerja berkelanjutan organisasi secara keseluruhan diyakini mampu menurunkan perilaku menyimpang di dunia kerja. Berbeda dengan kepemimpinan transaksional, pemimpin karismatik transformasional mengharapkan pengikut untuk bertindak di luar yang diproyeksikan, seperti mempertanyakan status quo, mengambil tantangan, dan terlibat dalam kegiatan peran tugas (Katou, 2015). Dengan

penyelesaian permasalahan dengan prinsip transformasional, para pengikut merasa termotivasi dan terinspirasi untuk melaksanakan perintah yang diberikan pemimpin karena mereka beranggapan bahwa pemimpin memiliki cita cita dan visi yang menarik. Inspirasi dan motivasi yang diberikan oleh pemimpin berkarisma transformasional menetralsir emosi negatif para bawahan dengan memecahkan masalah mereka dan selanjutnya berkinerja baik (Sun & Wang, 2017). Kepemimpinan transformasional yang kuat dapat mempengaruhi karyawan untuk semakin berkomitmen terhadap organisasinya karena kepemimpinan transformasional mampu memberikan dukungan kepada pengikutnya dan mampu memperlakukan bawahannya secara adil sehingga dapat menumbuhkan komitmen yang kuat dari karyawan terhadap organisasi (Keskes et al., 2018). Penelitian sebelumnya juga menyatakan terdapat hubungan yang bersifat positif antara *transformational leadership* terhadap *organizational commitment* (Avolio et al., 2004; Keskes et al., 2018; Kim, 2014; Rama Kelana & Pogo, 2022).

Komitmen adalah adalah tekad yang datang dari hati untuk bekerja keras, mengabdikan dan berkewajiban untuk mencapai misi dan visi perusahaan yang telah disepakati sebelumnya (Dewi Y. et al., 2022). Komitmen organisasi menggambarkan perasaan individu tentang bagaimana keterlibatan individu dalam sebuah organisasi dan bagaimana persepsi organisasi. Komitmen organisasi adalah hubungan psikologis antara individu dan organisasinya (Lee et al., 2000). Karyawan yang berkomitmen adalah individu yang memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, bersedia melakukan upaya yang cukup besar

dalam mencapai tujuan, dan percaya pada tujuan dan nilai organisasi (Cohen, 2007).

Komitmen organisasi mencerminkan keyakinan karyawan terhadap misi dan tujuan perusahaan, kesediaan karyawan untuk melakukan upaya dalam menyelesaikan pekerjaan, serta tekad dan keinginan untuk bekerja dan loyal kepada perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional memiliki loyalitas yang kuat dan menerima segala keadaan yang dialami di perusahaan, memiliki catatan kehadiran yang baik, menunjukkan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan, dan memiliki turnover intentions karyawan yang rendah (Ryan Maulana et al., 2022). *Organizational commitment* juga ditentukan oleh bagaimana gaya kepemimpinan seorang pemimpin.

Melihat fenomena dan ulasan yang telah dipaparkan sebelumnya, muncul asumsi bahwa penyebab dari rendahnya perilaku *organizational citizenship behavior* disebabkan oleh rendahnya *organizational commitment* dan rendahnya partisipasi seorang pemimpin dalam melibatkan pengikutnya. Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur dipilih karena relevan dengan fenomena dan merupakan unsur pelaksana daerah dengan pegawai negeri sipil sebagai elemen instansi sesuai dengan Peraturan Daerah Jawa Timur No. 9 tahun 2008. Dengan demikian, diajukan penelitian pada Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur dengan judul **”PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur?
2. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Affective Commitment* pada karyawan Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur?
3. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Continuance Commitment* pada karyawan Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur?
4. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Normative Commitment* pada karyawan Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur?
5. Apakah *Affective Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur?
6. Apakah *Continuance Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur?
7. Apakah *Normative Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur?

8. Apakah *Affective Commitment* memediasi hubungan antara *Transformational Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior* Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur?
9. Apakah *Continuance Commitment* memediasi hubungan antara *Transformational Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior* Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur?
10. Apakah *Normative Commitment* memediasi hubungan antara *Transformational Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior* Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur
2. Untuk mengetahui pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Affective Commitment* pada karyawan Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur
3. Untuk mengetahui pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Continuance Commitment* pada karyawan Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur
4. Untuk mengetahui pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Normative Commitment* pada karyawan Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur
5. Untuk mengetahui pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur

6. Untuk mengetahui pengaruh *Continuance Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur
7. Untuk mengetahui pengaruh *Normative Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur
8. Untuk mengetahui apakah *Affective Commitment* dapat memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
9. Untuk mengetahui apakah *Continuance Commitment* dapat memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
10. Untuk mengetahui apakah *Normative Commitment* dapat memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pihak yang berkepentingan antara lain sebagai berikut :

Bersifat Teoritis :

1. Sebagai sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah dengan berdasar pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya lingkup manajemen sumber daya manusia.
2. Untuk menambah informasi sumbangan pemikiran dan pengetahuan dalam penelitian di masa mendatang khususnya pada *organizational citizenship behavior*.

Bersifat Praktis :

Untuk mengetahui sejauh mana *Transformational Leadership* mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* yang hubungannya dimediasi oleh *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, dan *Normative Commitment* serta hasilnya dapat menjadi pertimbangan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk lebih mempermudah dalam memberikan gambaran yang jelas mengenai isi skripsi ini, maka pembahasan dilakukan secara komprehensif dan berurutan sesuai sistematika penulisan yang meliputi :

BAB I: PENDAHULUAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang latar belakang penelitian mengenai hubungan antara *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan mediasi *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, dan *Normative Commitment*. Selain itu, dalam bab ini juga memuat rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memuat uraian sistematis tentang landasan teori, hubungan antar variabel, dan penelitian sebelumnya. Tinjauan pustaka digunakan sebagai tuntunan untuk memecahkan masalah penelitian serta merumuskan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang mengacu pada tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Bab ini berisi tentang pendekatan penelitian,

sumber data, populasi dan sampel, deskripsi operasional variabel, dan teknik analisis.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini memuat gambaran umum mengenai subjek penelitian, deskripsi statistik, pembahasan variabel penelitian, dan pengolahan data menggunakan SmartPLS 3 (meliputi evaluasi *outer models*, dan *inner models*) yang akan dibandingkan dengan teori yang sudah ada, serta pembahasan dari hasil tersebut.

BAB V: SARAN DAN KESIMPULAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang ringkasan temuan penelitian secara umum, saran dari hasil temuan penelitian yang menjelaskan alasan temuan tersebut menjadi penting, serta keterbatasan yang diidentifikasi oleh penulis dalam penelitian ini.