

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia berfokus pada bagaimana mengelola individu dalam suatu organisasi, yang mencakup perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan pegawai, pengendalian kinerja, kompensasi, manajemen konflik, dan pengelolaan budaya organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi karena memastikan bahwa sumber daya manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk mendukung misi dan visi organisasi. Visi dan misi sebuah organisasi adalah pilar utama yang membimbing arah dan tujuan organisasi. Namun, di dalam kompleksitas kerja sumber daya manusia dalam suatu organisasi, sering kali pegawai dihadapkan pada tuntutan yang kompleks dan dinamis. Dalam menghadapi kompleksitas ini, pegawai perlu memainkan peran ekstra. Oleh karena itu, *organizational citizenship behavior* (OCB) atau perilaku warga organisasi menjadi sangat penting. OCB mencakup tindakan sukarela yang dilakukan oleh pegawai di luar tugas-tugas resmi mereka, seperti membantu rekan kerja, berkontribusi pada tim, atau mengambil inisiatif proaktif untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi. Dengan memperkuat OCB, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, sesuai dengan visi dan misi mereka, meskipun di tengah kompleksitas yang ada.

Menurut Robbins dan Judge (2008) OCB adalah perilaku opsional yang bukan merupakan bagian dari kewajiban formal pegawai formal pegawai,

tetapi mendukung fungsi organisasi yang efektif efektif dari organisasi. Pendapat lain dikemukakan oleh Gary menjelaskan bahwa OCB adalah perilaku sukarela seorang pekerja untuk melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan dari organisasinya (Hermawan *et al.* 2020).

Fenomena OCB juga terjadi di instansi pemerintahan. Meskipun instansi pemerintahan memiliki struktur dan tujuan yang berbeda dengan organisasi swasta, pegawai di sektor publik juga menunjukkan perilaku sukarela dan ekstra peran yang serupa dengan OCB. Pegawai di instansi pemerintahan seringkali membantu sesama rekan kerja dengan memberikan bantuan dalam pekerjaan atau memberikan informasi yang dapat membantu rekan kerja menyelesaikan tugas mereka dengan lebih efisien. Banyak pegawai pemerintah terlibat dalam kegiatan sosial dan proyek-proyek masyarakat yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan resmi mereka. Misalnya, mereka bisa terlibat dalam kampanye sosial, program pengajaran sukarela, atau proyek-proyek pembangunan komunitas. Ini membantu dalam meningkatkan pemahaman organisasi secara keseluruhan

Dinas Kesehatan Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Kebumen (Dinkes PPKB Kab. Kebumen) merupakan instansi pemerintah tingkat kabupaten menyelenggarakan pembangunan bidang kesehatan di Kabupaten Kebumen. Dinkes PPKB Kab. Kebumen memiliki visi yang mengacu pada visi Bupati Kebumen yaitu: "Bersama Menuju Masyarakat Kebumen Yang Sejahtera, Unggul, Berdaya, Agamis dan Berkelanjutan" Visi

dan Misi Pembangunan Kesehatan Kabupaten yang tertuang dalam Rencana Strategik Dinas Kesehatan Kebumen. Penting bagi Dinkes PPKB Kab. Kebumen memiliki pegawai yang berkualitas guna mendukung kesuksesan program kerja, dimana pegawai merupakan salah satu komponen terpenting dalam suatu instansi sehingga peranannya sangat dibutuhkan untuk menciptakan pelayanan yang baik dan dapat menghasilkan pelayanan yang bermutu. Dinkes PPKB Kab. Kebumen mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan di bidang kesehatan, meliputi kesehatan masyarakat, pencegahan dan pengendalian penyakit, pelayanan kesehatan dan sumber daya kesehatan yang menjadi kewenangan otonomi daerah, melaksanakan tugas dekonsentrasi dan melaksanakan tugas pembantuan sesuai bidang tugasnya berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan. Tugas seorang pegawai adalah melaksanakan tugas pokok penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang kesehatan, aspek pelayanan kesehatan, termasuk pelayanan kesehatan primer dan tradisional, pelayanan rujukan, dan mutu pelayanan kesehatan. Dinkes PPKB Kab. Kebumen memiliki total 92 pegawai dengan 76 pegawai berstatus PNS dan 12 pegawai lainnya tidak berstatus sebagai PNS.

Dengan adanya pandemi covid 19 yang melanda Indonesia, telah mendesak Dinkes PPKB Kab. Kebumen untuk membuat program – program kerja yang baru sehingga para pegawai harus memiliki jiwa sukarelawan untuk menjalankan program kerja yang baru diluar tupoksinya. Misalnya pembentukan satgas pada setiap lini pada desa, kecamatan, hingga tingkat kabupaten. Kemudian sebagian pegawai juga menawarkan diri pada partisipasi

survey learn dalam upaya pemantauan angka covid 19 dan penularan penyakit menular lainnya. Pegawai ini memiliki OCB yang baik, dimana pegawai Dinkes PPKB Kab. Kebumen telah berhasil menjalankan program kerja tambahan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif.

Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Dinkes PPKB Kab. Kebumen diketahui bahwa selama ini pegawai memiliki OCB yang baik. Hal ini merujuk pada perilaku pegawai yang secara inisiatif untuk membimbing rekannya dalam menghadapi ujian sertifikasi yang penting bagi karir mereka. Meskipun tugas ini tidak termasuk dalam tanggung jawabnya yang resmi, pegawai tersebut meluangkan waktu ekstra di luar jam kerja untuk memberikan panduan, menjawab pertanyaan, dan memberikan materi pelajaran kepada rekan-rekan sejawatnya. Selain itu, terdapat contoh lain di mana seorang pegawai dengan OCB yang tinggi secara sukarela dan insidental dalam turut serta mengorganisir pekerjaan pegawai lain yang membutuhkan bantuan karena keterbatasan sumber daya yang ada. Misalnya ketika terdapat banyak tamu dan pegawai di luar bidang pelayanan ikut membantu melakukan pelayanan, pelaksanaan hari kesehatan nasional, hari keluarga nasional, pelayanan masyarakat, dan kepanitiaan lainnya dimana pegawai menunjukkan respon yang baik untuk saling membantu rekan kerjanya.

Pegawai juga memiliki dedikasi yang tinggi terhadap kemajuan dari Dinkes PPKB Kab. Kebumen yang ditandai dengan pelaksanaan kinerja bulanan yang baik dan minimnya tingkat keluhan pegawai terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.

Fenomena OCB yang lain ditemukan pada pegawai di Dinkes PPKB Kab. Kebumen juga selalu mempertimbangkan setiap keputusan yang akan diambil dengan adanya pengendalian berjenjang dari mulai kepala dinas, sekretaris dinas, kepala bidang, dan sub kordinator bidang. Setiap *middle manager* harus memahami betul apa yang harus dikerjakan para pegawai yang berada pada lini bawahnya. Perilaku pegawai yang langsung mengerjakan tugas yang diberikan tanpa mengeluh, dan patuh terhadap kebijakan yang telah ditetapkan oleh Kepala Dinkes PPKB Kab. Kebumen serta aktif dalam kegiatan pemilihan duta generasi berencana dan aktif mengikuti pelatihan, seminar, workshop, dan diklat sebagai salah satu upaya agar dapat meningkatkan kompetensi pegawai. Perilaku – perilaku ini mencerminkan perilaku OCB yang baik, di mana pegawai tidak hanya fokus pada tugas-tugas pokok mereka, tetapi juga memberikan kontribusi aktif dalam membantu rekan-rekan kerja dan masyarakat secara keseluruhan, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan berdampak positif pada pelayanan publik.

Berdasarkan fenomena diatas peneliti tertarik untuk menguji faktor faktor yang berpengaruh terhadap OCB. Penelitian ini menguji pengaruh *empowering leadership* terhadap OCB. Menurut hasil penelitian pernah dilakukan oleh Rosita *et al.* (2022) menyatakan bahwa *empowering leadership*

berpengaruh positif terhadap OCB. Menurut Amundsen & Martinsen (2014) *empowering leadership* adalah proses mempengaruhi bawahan melalui pembagian kekuasaan, dukungan motivasi, dan dukungan pengembangan dengan tujuan untuk meningkatkan pengalaman kemandirian, motivasi, dan kemampuan mereka untuk bekerja secara otonom dalam batas-batas tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan. Dalam *empowering leadership*, pegawai merasa lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan memiliki peran yang lebih aktif dalam mencapai tujuan organisasi. *Empowering leadership* melibatkan pemberian tanggung jawab kepada orang lain yang sejalan dengan kemampuan dan minat mereka. Ini dapat memfasilitasi pengembangan keterampilan dan keahlian yang lebih baik. Kepala Dinkes PPKB Kab. Kebumen memberikan otoritas kepada pegawai untuk mengambil keputusan dalam wilayah tanggung jawab mereka, tanpa harus selalu mendapatkan persetujuan langsung darinya. Kepala Dinkes PPKB Kab. Kebumen juga memberikan tanggung jawab kepada pegawai untuk melaksanakan proyek-proyek atau tugas-tugas yang penting dengan sistem pembagian habis tugas. Pimpinan selalu memberikan umpan balik yang jelas dan konstruktif kepada pegawai. Pimpinan selalu memberikan pujian untuk pekerjaan yang baik dan memberikan saran yang bermanfaat untuk perbaikan tanpa membuat pegawai merasa rendah diri.

Faktor selanjutnya yang diduga berpengaruh terhadap OCB adalah *internal locus of control*. Menurut penelitian terdahulu Restu Fauzy & Saleh Luterlean (2020) menyatakan bahwa *internal locus of control* memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil riset yang dilakukan oleh Rotter (1966) menghasilkan bahwa *locus of control* adalah sebuah konsep yang merujuk pada harapan umum terhadap faktor penguatan yang berada di bawah kendali internal individu atau di luar kontrol individu. Menurut pendekatan Rotter, *locus of control* terdiri dari dua sumber kendali yang berbeda yaitu internal dan eksternal. Orang dengan *internal locus of control* percaya bahwa mereka mengendalikan nasib mereka (Gucel *et al.* 2012). Pegawai Dinkes PPKB Kab. Kebumen memiliki karakter kendali internal yang cukup kuat. Sebagian besar, percaya diri bahwa kemampuan yang dimiliki dapat digunakan untuk melaksanakan tugas jabatan secara optimal. Pegawai pada Dinkes PPKB Kab. Kebumen juga memiliki rasa tanggung jawab yang besar atas tugas yang didapatkannya, ketika mereka melakukan kesalahan mereka akan bertanggung jawab atas kesalahan dan tidak mencari kambing hitam untuk kesalahan yang mereka buat, melainkan berusaha memperbaiki kesalahan tersebut.

Faktor terakhir yang dapat mempengaruhi munculnya perilaku OCB adalah *job satisfaction*. Penelitian empiris telah menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara *job satisfaction* dan OCB. Menurut hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Puspendari Handayani & Tanuwijaya (2023) menyatakan bahwa *job satisfaction* mempengaruhi OCB. Artinya, pegawai yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih mungkin terlibat dalam perilaku kewarganegaraan organisasi. Menurut Robbins & Judge (2008) menyatakan bahwa *job satisfaction* sebagai suatu sikap umum seorang individu

terhadap pekerjaannya sedangkan Sule & Priansa (2018) menyatakan bahwa bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang bagaimana respons seseorang terhadap pekerjaannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* adalah sekumpulan perasaan pegawai terhadap pekerjaan, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai Dinkes PPKB Kab. Kebumen juga sangat produktif, yang ditandai dengan kemampuan menyelesaikan tugas-tugas dengan efisien dan efektif, mencapai target-target yang ditetapkan, dan menghasilkan hasil kerja yang berkualitas. Di sisi lain, terkiat insentif yang didapatkan, mereka juga sudah puas karena Dinkes PPKB Kab. Kebumen merupakan salah satu OPD (Organisasi Perangkat Daerah) yang termasuk dasar sehingga insentif yang dianggarkan juga lebih besar dibandingkan dengan OPD lain. Dan pegawai Dinkes PPKB Kab. Kebumen memiliki tingkat absensi yang rendah. Mereka hadir secara teratur dan jarang absen tanpa alasan yang tidak jelas.

Berdasarkan uraian di atas dan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya serta masih terbatasnya penelitian tentang *organizational citizenship behavior* yang dikaitkan dengan variabel *empowering leadership*, *internal locus of control*, dan *job satisfaction*, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul : “

PENGARUH *EMPOWERING LEADERSHIP* DAN *INTERNAL LOCUS OF CONTROL* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP*

BEHAVIOR DENGAN JOB SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada PNS Dinkes PPKB Kab. Kebumen).”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang, dapat diidentifikasi bahwa dengan adanya kompleksitas kerja dan peningkatan beban kerja yang terjadi pada Dinkes PPKB Kab. Kebumen dimana seharusnya menurunkan tingkat perilaku OCB pada pegawai, justru membuat perilaku OCB pegawai semakin meningkat. Dalam hal ini mencakup tindakan-tindakan seperti membantu rekan kerja, memberikan ide-ide konstruktif, mendukung kolega, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi tanpa paksaan atau imbalan langsung. Hal ini diduga disebabkan oleh *empowering leadership*, *internal locus of control*, dan *job satisfaction*. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *empowering leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada pegawai PNS Dinkes PPKB Kab. Kebumen?
2. Apakah *internal locus of control* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada pegawai PNS Dinkes PPKB Kab. Kebumen?
3. Apakah *empowering leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai PNS Dinkes PPKB Kab. Kebumen?
4. Apakah *internal locus of control* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai PNS Dinkes PPKB Kab. Kebumen?
5. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai PNS Dinkes PPKB Kab. Kebumen?

6. Apakah *empowering leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* sebagai variabel *intervening* pada pegawai PNS Dinkes PPKB Kab. Kebumen?
7. Apakah *internal locus of control* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* sebagai variabel *intervening* pada pegawai PNS Dinkes PPKB Kab. Kebumen?

1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian ini tidak terlalu luas dan jelas ruang lingkupnya, serta agar penelitian ini lebih terarah. Maka dikemukakan pembatasan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian ini dibatasi hanya pada faktor *empowering leadership*, *internal locus of control* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *job satisfaction* sebagai variabel *intervening* pada pegawai PNS Dinkes PPKB Kab. Kebumen.
2. Populasi pada penelitian ini adalah pegawai PNS yang bekerja pada Dinkes PPKB Kab. Kebumen dengan jumlah 76 pegawai yang terbagi dalam struktural jabatan kepala dinas, sekretaris dinas, bidang sumber daya kesehatan, bidang pelayanan dan kesehatan Masyarakat, bidang pencegahan dan pengendalian penyakit, serta bidang pengendalian penduduk dan keluarga berencana.
3. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Robbins dan Coulter, *organizational citizenship behavior* adalah perilaku bijaksana yang bukan bagian dari pekerjaan resmi

pegawai, melainkan dengan adanya perilaku ini dapat membuat organisasi lebih efektif (Sule & Priansa, 2018). Indikator dalam mengukur *organizational citizenship behavior* menurut Made Bagus Arya Subawa & Gusti Made Suwandana (2017) adalah:

- a. *Altruism* (membantu rekan kerja)
 - b. *Civic Virtue* (partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi)
 - c. *Conscientiousness* (tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan)
 - d. *Courtesy* (perilaku sopan santun dan menghormati rekan kerja)
 - e. *Sportmanship* (sikap positif terhadap perubahan, kritik, atau tantangan dalam lingkungan kerja)
4. *Job Satisfaction*

Menurut Robbins & Jugde (2015) *job satisfaction* adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Robbins & Jugde (2015) mengemukakan bahwa indikator dalam mengukur *job satisfaction* adalah sebagai berikut:

- a. Pekerjaan tersebut.
 - b. Kesempatan terhadap gaji
 - c. Kesempatan promosi
 - d. Kepuasan atas supervise
 - e. Kepuasan terhadap rekan kerja
5. *Empowering Leadership*

Menurut Sharma & Kirkman (2015) mendefinisikan *empowering leadership* sebagai perilaku-perilaku pemimpin yang diarahkan pada individu atau seluruh tim dan terdiri dari pendelegasian wewenang kepada pegawai, mempromosikan pengambilan keputusan mandiri dan otonom, pelatihan, berbagi informasi, dan meminta masukan. Indikator untuk mengukur *empowering leadership* yang digunakan oleh Arnold *et al.* (2000) adalah:

- a. *Leading by example* (memimpin dengan memberi contoh)
 - b. *Participative decision making* (pengambilan keputusan partisipatif)
 - c. *Coaching* (pembinaan)
 - d. *Informing* (memberitahu)
 - e. *Showing concern/interacting with employees* (menunjukkan kepedulian/berinteraksi dengan pegawai)
6. *Internal Locus of Control*

Menurut Rotter (1966) *internal locus of control* ialah suatu persepsi yang memandang peristiwa sebagai sesuatu yang bergantung pada perilaku manusia atau karakteristik individu yang relatif tetap. Menurut Puspitasari & Danang Bahtiar (2022) indikator berikut dapat dijadikan sebagai parameter untuk mengukur *internal locus of control*:

- a. Kemampuan (*ability*)
- b. Ketertarikan (*interest*)
- c. Usaha (*effort*)

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *empowering leadership* terhadap *job satisfaction* pada pegawai PNS Dinkes PPKB Kab. Kebumen.
2. Untuk mengetahui pengaruh *internal locus of control* terhadap *job satisfaction* pada pegawai PNS Dinkes PPKB Kab. Kebumen.
3. Untuk mengetahui pengaruh *empowering leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai PNS Dinkes PPKB Kab. Kebumen.
4. Untuk mengetahui pengaruh *internal locus of control* terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai PNS Dinkes PPKB Kab. Kebumen.
5. Untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai PNS Dinkes PPKB Kab. Kebumen.
6. Untuk mengetahui pengaruh *empowering leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* sebagai variabel *intervening* pada pegawai PNS Dinkes PPKB Kab. Kebumen.
7. Untuk mengetahui pengaruh *internal locus of control* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* sebagai variabel *intervening* pada pegawai PNS Dinkes PPKB Kab. Kebumen.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.5.1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah:

- a. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang ilmu sumber daya manusia dalam kaitanya *empowering leadership*, *internal locus of control*, *job satisfaction*, dan *organizational citizenship behavior*.
- b. Penelitian ini merupakan tambahan informasi bagi pembaca yang berkepentingan dan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.5.2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah:

- a. Dapat memberikan gambaran bagi Dinkes PPKB Kab. Kebumen mengenai sejauh mana *empowering leadership*, *internal locus of control*, *job satisfaction*, dan *organizational citizenship behavior*.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan internal manajemen di Dinkes PPKB Kab. Kebumen tentang pengaruh *empowering leadership*, *internal locus of control* terhadap *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior* pada pegawai PNS Dinkes PPKB Kab. Kebumen.