

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Reformasi birokrasi di sektor publik Indonesia menyoroti pentingnya peningkatan kinerja dan kualitas layanan publik yang berlandaskan nilai-nilai integritas, profesionalisme, dan akuntabilitas. Dalam kerangka ini, aparatur sipil negara (ASN) diharapkan memiliki sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Tantangan dan dinamika pekerjaan yang semakin kompleks menuntut para pegawai untuk bekerja secara optimal dan melampaui harapan. Karyawan mempunyai peran utama dalam sebuah kinerja organisasi, karena manusia sebagai perancang, penentu, dan pelaksana dalam mewujudkan tercapainya tujuan organisasi. Bukan hanya untuk melakukan tugas dan fungsinya yang ditetapkan dalam sistem imbalan perilaku *in role*, tetapi lebih dari yang ditentukan dalam *job description* atau dapat disebut *perilaku extra-role*, yang dikenal sebagai OCB (1).

Peran ekstra atau kontribusi tambahan yang dilakukan pegawai kepada organisasi ini sebagai wujud perilaku dan dapat meningkatkan akuntabilitas organisasi. Hal tersebut dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Greenberg, OCB adalah perilaku yang secara sukarela dilakukan oleh individu yang melebihi tuntutan peran atau tugas formal di tempat kerja dan memberikan kontribusi positif terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Muliani & Perkasa yang menyatakan bahwa OCB merupakan tindakan yang dilakukan secara sukarela tanpa paksaan atau harapan mendapatkan imbalan lebih,

serta tidak dilandasi rasa takut akan hukuman (2). Faktor yang paling berpengaruh terhadap OCB diantaranya kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, serta keadilan organisasi (3).

Di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang, faktor kepuasan kerja ditunjukkan dengan bagaimana pegawai merasa nyaman dan bangga terhadap pekerjaan yang dijalankan, serta merasakan penghargaan atas kinerja yang telah diberikan. Selain itu pegawai menunjukkan rasa puas melalui semangat dalam menyelesaikan tugas-tugas administrasi, pelayanan pendidikan, maupun kegiatan kebudayaan dengan penuh tanggung jawab. Kemudian faktor komitmen organisasi pegawai menunjukkan loyalitas pegawai terhadap visi dan misi organisasi. Pegawai menunjukkan kesediaan untuk bekerja keras dalam mewujudkan pelayanan Pendidikan yang berkualitas, meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya atau tantangan dilapangan.

Menurut Suwanto, kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dialami seseorang terhadap pekerjaannya. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan harapan individu, semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan oleh individu tersebut (4). Pegawai yang merasa puas cenderung memberikan komentar positif mengenai organisasi, membantu rekan kerja, dan melampaui ekspektasi dalam tugas mereka. Selain itu, karyawan yang puas biasanya lebih termotivasi untuk melakukan lebih banyak hal di tempat kerja karena mereka ingin membalas pengalaman positif yang telah mereka alami (5).

Dari investigasi riset sebelumnya, terungkap bahwa terdapat variasi hasil riset mengenai dampak kepuasan kerja terhadap OCB dan komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Mahmudi & Surjanti, Lubis, Vanya & Dedi, menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (6), (7), dan (8). Namun hasil penelitian dari Tumbol, bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB (9).

Hal ini didasari pada hasil penelitian dari Elly & Le dan Ningsih, berpendapat bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi (10) & (11). Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan oleh Zalfa & Sugesti, berpendapat bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Berdasarkan berbagai penelitian, komitmen organisasi digunakan sebagai variabel mediasi untuk menghubungkan/menjembatani antara dua variabel (12).

Komitmen organisasi merupakan salah satu aspek yang mendukung peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada suatu organisasi. Menurut Robbins and Judge adalah keadaan dimana karyawan memihak kepada organisasi dan tujuannya serta berminat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (13). Komitmen yang rendah kepada organisasi, dapat mencerminkan kurangnya tanggung jawab internal karyawan dalam memenuhi kewajiban mereka. Komitmen organisasi menjadi variabel mediasi pada penelitian ini dikarenakan pada penelitian terdahulu terdapat gap yang menarik untuk diteliti kembali. Dengan komitmen organisasi yang tinggi, diharapkan agar karyawan dapat berdedikasi tinggi dalam kinerjanya.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang atau biasa disingkat DISDIKBUD merupakan salah satu organisasi perangkat daerah (OPD) yang

memiliki peran strategis dalam melaksanakan urusan pemerintahan di bidang pendidikan dan kebudayaan. Satuan kerja ini berfungsi sebagai unsur pelaksana teknis daerah yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan layanan pendidikan serta pelestarian dan pengembangan kebudayaan di wilayah Kota Malang. Berdasarkan asas otonomi daerah dan tugas pembantuan, DISDIKBUD berkomitmen untuk mewujudkan peningkatan mutu pendidikan dan pelestarian nilai-nilai budaya lokal melalui pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan kebudayaan. Selain itu, dinas ini juga berperan dalam pembinaan lembaga pendidikan formal dan nonformal, pengembangan kreativitas, pelestarian warisan budaya, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia guna mewujudkan masyarakat Kota Malang yang cerdas, berkeadilan, dan berbudaya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Fenomena terkait OCB pada DISDIKBUD bahwa dari sikap karyawan yang melakukan tugas dan tanggung jawabnya sendiri tanpa memiliki keinginan untuk membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berlebihan maupun sedang cuti, serta cenderung bekerja secara individual. Hal ini dipicu oleh adanya perbedaan individu, seperti pengalaman, pengetahuan, pelatihan, dan kesadaran akan sikap kerja mereka

Fenomena terkait kepuasan kerja pada DISDIKBUD masih menunjukkan adanya pegawai yang merasakan ketidakpuasan terhadap peluang promosi jabatan yang ada di perusahaan, dan beberapa karyawan merasakan adanya hubungan yang kurang baik antar karyawan lain, sehingga terkadang hal tersebut membuat ketidak-kondusifan kondisi kerja yang ada di perusahaan.

Selanjutnya, fenomena mengenai komitmen organisasi di DISDIKBUD, yaitu pegawai masih ada yang tidak mempunyai komitmen untuk memberikan hasil pekerjaan yang maksimal, pegawai tidak mempunyai komitmen untuk mengembangkan instansi/organisasi, adanya pegawai yang tidak hadir pada kegiatan apel setiap hari Selasa dan Jum'at, ada beberapa pegawai merasa kurang percaya dan loyal serta peduli pegawai terhadap instansi/organisasi, ada niat beberapa pegawai untuk pindah ke instansi/organisasi lain.

Peneliti melakukan wawancara kepada beberapa pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang yang berhubungan terhadap variabel kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior*, dan komitmen organisasi. Berikut ini hasil wawancara pada karyawan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang.

Tabel 1.1 Hasil Kuesioner Pra – Penelitian dengan pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
OCB			
1	Apakah anda sering menyelesaikan pekerjaan tepat waktu atau bahkan lebih cepat dari jadwal yang diberikan?	26	24
2	Apakah anda cenderung menahan diri untuk tidak mengeluh mengenai hal-hal kecil di tempat kerja?	20	30
Kepuasan Kerja			
3	Apakah Anda merasa puas dengan pekerjaan Anda saat ini?	27	23
4	Apakah Anda merasa terhadap jalur karir yang diberikan pada karyawan?	25	25
Komitmen Organisasi			
5	Apakah Anda merasa memiliki rasa memiliki dan loyal terhadap Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang?	26	24
6	Apakah Anda merasa berkewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan ini?	23	27

Sumber: Data Diolah oleh peneliti (2025)

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang berupaya meningkatkan kualitas kinerja pegawai agar pelayanan publik berjalan optimal. Berdasarkan hasil pra-penelitian terhadap 50 responden, ditemukan bahwa 26 pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sedangkan 24 pegawai lainnya belum konsisten. Selain itu, 20 pegawai mampu menahan diri untuk tidak mengeluh, namun 30 pegawai lainnya masih sering mengeluh terhadap kondisi kerja. Fenomena ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai belum sepenuhnya menerapkan nilai-nilai *conscientiousness* dan *sportsmanship* sebagai bagian dari perilaku ekstra peran (OCB) yang diharapkan organisasi.

Dari sisi kepuasan kerja dan komitmen organisasi, 27 pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, namun 23 lainnya belum, sementara 25 pegawai menilai jalur karier sudah sesuai dan 25 lainnya belum merasakannya. Adapun 26 pegawai memiliki rasa memiliki terhadap instansi, sedangkan 24 belum menunjukkan loyalitas tinggi; 23 pegawai juga merasa wajib untuk tetap bekerja, tetapi 27 lainnya masih ragu. Hasil ini menggambarkan bahwa tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi pegawai masih perlu ditingkatkan agar dapat memperkuat motivasi, tanggung jawab, serta kinerja pegawai dalam mendukung efektivitas Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, ditemukan adanya kesenjangan penelitian yang dilakukan oleh para peneliti. Selain itu, fenomena yang telah dijelaskan diatas juga dapat menjadi permasalahan yang menarik untuk diteliti lebih lanjut. Oleh karena itu, maka penulis mengangkat judul dalam penelitian ini adalah **“Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

(OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang dijelaskan pada latar belakang, maka rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior (ocb)*, dan komitmen organisasi pada Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (ocb)*?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (ocb)*?
5. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior (ocb)*?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian yang dijelaskan pada latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior (ocb)*, dan komitmen organisasi pada Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior (ocb)*.

3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.
4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior (ocb)*.
5. Untuk mengetahui peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior (ocb)*.

D. Manfaat

Adapun manfaat penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi Instansi/organisasi

Penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai bahan pertimbangan atau masukan kepada organisasi dalam memperhatikan kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior (ocb)*, dan komitmen organisasi untuk meningkatkan potensi sumber daya manusia yang lebih unggul.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya, menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya dan bidang manajemen sumber daya manusia khususnya serta sebagai referensi bila diadakan penelitian lebih lanjut khususnya pada pihak yang ingin mempelajari mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior (ocb)* dengan komitmen organisasi sebagai *variable intervening*.