

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam kedinasan, sukses dalam melaksanakan program yang telah disusun merupakan tujuan bagi semua kedinasan. Kedinasan perlu memperhatikan segala aspek yang dapat mengantarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Salah satu aspek yang penting adalah sumber daya yang dimiliki terutama para pegawai. Pegawai dapat dikatakan menjadi aset utama dalam kedinasan karena mereka yang secara langsung terlibat terhadap terlaksananya program yang dijalankan oleh kedinasan. Dalam hal ini umumnya perusahaan sangat mengharapkan kontribusi positif dari para karyawan. Sun & Bunchapattanasakda mengatakan kontribusi keterlibatan karyawan terhadap kinerja organisasi dapat menunjukkan bahwa karyawan memiliki peran penting terhadap keberhasilan suatu perusahaan (1). Dengan demikian kedinasan harus menemukan cara untuk menciptakan kinerja yang baik dari para pegawainya.

Yolanda mengatakan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi, karyawan dituntut untuk mengoptimalkan kinerja, karena kinerja karyawan merupakan elemen kunci dalam perkembangan setiap organisasi (2). Urgensi untuk meningkatkan kinerja pegawai menjadi isu strategis bagi setiap organisasi, termasuk Dinas Kepemudaan dan Olahraga (DISPORA) Kota Blitar. DISPORA Kota Blitar, adalah lembaga pemerintah daerah yang bertugas mengelola dan mengembangkan kegiatan pemuda serta olahraga di Kota Blitar, Jawa Timur. Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Blitar merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Blitar yang dibentuk berdasarkan Pasal 4 Peraturan Daerah Kota Blitar Nomor 4 Tahun 2016 sebagaimana telah dirubah dengan Peraturan Daerah Kota Blitar Nomor 7 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kota Blitar Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah dan mempunyai tugas yaitu membantu Walikota Blitar melaksanakan

urusan pemerintahan di Bidang Kepemudaan dan Olahraga yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan.

Untuk mencapai kinerja optimal, tidak cukup hanya dengan memperhatikan aspek teknis dan administratif. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Amstrong & Baron ialah kepemimpinan (3). Kepemimpinan memiliki peran sentral dalam mendorong kinerja pegawai. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang dianggap efektif dalam menginspirasi dan memotivasi pegawai adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya ini menekankan pada kemampuan pemimpin untuk memberikan visi, membangkitkan semangat, serta mendorong pengembangan pribadi dan profesional pegawai. Oleh karena itu, identifikasi lebih dalam mengenai bagaimana gaya kepemimpinan transformasional diterapkan di DISPORA Kota Blitar menjadi hal yang penting untuk dilakukan guna mendukung peningkatan kinerja pegawai dan pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Kepemimpinan juga menjadi alasan dalam baiknya kinerja yang ada pada organisasi tersebut. Hal itu didapat melalui wawancara langsung dengan salah satu narasumber yaitu Ibu Yunita selaku Kepala Sub Bagian Umum, Keuangan dan Kepegawaian di Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Blitar mengatakan bahwa adanya kinerja yang baik karena kepala dinas mampu mendorong motivasi dan membangun hubungan yang dekat antar pegawai dengan cara kekeluargaan dan tidak terlalu formal, serta adanya rasa inisiatif dan tolong-menolong antar pegawai walupun diluar deskripsi pekerjaan.

Sebagai data penunjang hasil wawancara diatas, terdapat hasil capaian program-program yang telah dilaksanakan oleh Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Blitar dari tahun 2022-2024 sebagai berikut:

Tabel 1.1 Program Kerja DISPORA 2022-2024

Program	Indikator Program	Capaian TB III 2022	Capaian TB III 2023	Capaian TB III 2024
Program penunjang urusan pemerintahan daerah	Nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)	100%	100%	100%
Program pengembangan kapasitas daya saing kepemudaan	Persentase Organisasi Kepemudaan dan Organisasi Sosial Kemasyarakatan yang aktif	100%	100%	100%
	Persentase pemuda yang mendapat pelatihan kader pengembangan kepemimpinan, kepedulian, kesukarelawanan dan kepeloporan pemuda	50%	100%	18%
Program pengembangan kapasitas kepramukaan	Persentase Kelompok Pramuka Aktif	100%	100%	100%
Program pengembangan kapasitas daya saing keolahragaan	Cakupan pembinaan atlet muda	100%	95%	90%
	Cakupan pelatih yang tersertifikasi	100%	100%	99%
	Cakupan fasilitas olahraga sesuai standar	100%	100%	96%

Sumber: Data DISPORA Kota Blitar 2022-2024

Dilihat dari persentase capaian program diatas rata-rata kinerja DISPORA Kota Blitar mencapai targetnya hal tersebut juga menyesuaikan agenda kota dan provinsi, maka kinerja pegawai menjadi suatu hal yang sangat penting bagi sebuah organisasi pelayanan publik atau masyarakat. Keberhasilan tersebut tidak lepas dari peran gaya kepemimpinan

transformasional yang diterapkan oleh pimpinan DISPORA, yang tidak hanya memberikan arahan dan target, tetapi juga secara aktif menginspirasi pegawai melalui keteladanan, membuka ruang inovasi, serta memberikan perhatian terhadap pengembangan individu pegawai. Salah satu contohnya adalah ketika kepala dinas mendorong terbentuknya program *podcast* “Duta Pemuda Keren” sebuah inisiatif dari pegawai muda yang awalnya diragukan, namun kemudian didukung penuh dan dijadikan program unggulan DISPORA Kota Blitar. Organisasi yang mampu meningkatkan kinerja pegawai akan lebih siap menghadapi tantangan eksternal, seperti perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, serta kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai memiliki kontribusi yang signifikan dalam memperkaya literatur akademis sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi para pengambil kebijakan.

Jufrizen mengungkapkan kepemimpinan (*leadership*) adalah komponen penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan (4). Mulyaningsih mengatakan bahwa kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, dan mempengaruhi untuk memperbaiki kelompoknya (5). Wilian mengatakan kepemimpinan transformasional merupakan metode yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan dengan efisien dan efektif (6). Organisasi memerlukan seorang pemimpin yang bisa mendorong perubahan. Kepemimpinan transformasional yang efektif akan membuat karyawan merasa percaya dan loyal kepada pemimpin, yang pada gilirannya memberikan dampak positif serta memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja dalam bekerja.

Selain itu, menurut Mangkunegara OCB juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja (7). Salah satu contoh OCB yang terjadi

di DISPORA Kota Blitar yaitu pegawai bidang kepemudaan secara sukarela membantu bidang olahraga membagikan nomor punggung lomba gerak jalan. (*Organizational Citizenship Behavior*) OCB adalah perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela untuk mendukung fungsi organisasi secara efektif dan efisien. Kurniawan mengatakan OCB muncul ketika karyawan berkontribusi lebih dari apa yang karyawan tersebut lakukan di tempat kerjanya dan memungkinkan untuk dihargai berdasarkan hasil kerjanya (8). Pegawai yang menunjukkan OCB cenderung bersedia melakukan pekerjaan lebih dari sekedar tanggung jawab formal, seperti membantu rekan kerja atau menyelesaikan masalah di luar deskripsi pekerjaan. Oleh karena itu, hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, OCB, dan kinerja pegawai menjadi fokus yang menarik dalam penelitian ini.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Firmansyah & Kurniawan dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (9). Pemimpin yang transformasional cenderung memberikan visi yang jelas, memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan jangka panjang, serta mendorong inovasi dan pemikiran kreatif. Namun, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai tidak selalu menghasilkan temuan yang konsisten dalam berbagai penelitian. Beberapa penelitian menunjukkan hasil yang signifikan, sementara penelitian lain menunjukkan pengaruh yang lemah atau bahkan tidak signifikan. Pada penelitian yang dilakukan Nurhuda menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (10). Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya variabel-variabel lain yang mungkin memediasi atau memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai, seperti OCB.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Lasut dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap OCB (11). Pemimpin yang transformasional dapat meningkatkan OCB

pegawai melalui pemberian inspirasi dan dorongan untuk berperilaku di luar tugas formal. Tetapi hal tersebut tidak terjadi pada penelitian yang dilakukan Istanti yang menyatakan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (12). Pada gilirannya, OCB tersebut dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Di sisi lain, pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai juga telah terbukti dalam penelitian yang dilakukan oleh Putri & Utami yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (13). Pegawai yang menunjukkan OCB lebih cenderung bekerja lebih baik, berkolaborasi dengan rekan kerja, dan membantu meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan Faiza & Suhardi dapat dinyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (14). Berdasarkan *research gap* yang ditemukan, peneliti tertarik untuk menambahkan variabel OCB sebagai variabel mediasi yang dapat menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai.

Beberapa informasi di atas adalah faktor-faktor yang terjadi dalam mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Blitar. Jadi pegawai yang terinspirasi oleh pemimpin yang transformasional akan lebih terdorong untuk membantu rekan kerja, berkontribusi dalam penyelesaian masalah yang kompleks, dan menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Ketika OCB meningkat, diharapkan kinerja individu maupun organisasi juga meningkat, karena perilaku positif ini akan memperkuat sinergi tim dan mempercepat pencapaian tujuan strategis, seperti pengembangan potensi pemuda dan kemajuan di bidang olahraga. Penelitian ini akan memberikan wawasan penting mengenai strategi peningkatan kinerja pegawai di sektor publik melalui pendekatan kepemimpinan yang inovatif dan partisipatif.

Berdasarkan paparan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap

kinerja pegawai, dengan memediasi OCB. Dengan mengambil objek penelitian di Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Blitar, diharapkan penelitian ini dapat mengisi gap penelitian yang ada sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi instansi pemerintah dalam mengembangkan strategi kepemimpinan dan peningkatan kinerja pegawai. Judul yang diusulkan dalam penelitian ini adalah "**Peran *Organizational Citizenship Behavior* Dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai**".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan Kinerja Pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Blitar?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Blitar?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Blitar?
4. Apakah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Blitar?
5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Blitar?

C. Batasan Masalah

Berdasarkan uraian rumusan masalah diatas, maka peneliti membatasi masalah sebagai berikut:

1. Variabel Kinerja mengacu pada indikator kinerja menurut kajian Mathis & Jackson indikator kinerja karyawan meliputi: *quantity of output*,

quality of output, timelines of output, effectiveness of work completed, supervision needs, self influence (15).

2. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional mengacu pada indikator menurut Maquieira diantaranya: *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration* (16).
3. Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mengacu pada indikator menurut Organ meliputi: *altruism, conscientiousness, civic virtue, sportmanship, courtesy* (17).

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah diatas, maka peneliti membuat tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan atau menjelaskan Gaya Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan Kinerja Pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Blitar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Blitar.
3. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Blitar.
4. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Blitar.
5. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Blitar dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

E. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Blitar sebagai masukan dan informasi dalam hal pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Blitar dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan rujukan dan diharapkan dapat membantu penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan Kinerja Pegawai.

