

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Instansi merupakan organisasi atau lembaga yang memiliki peran penting dalam kehidupan masyarakat. Instansi dapat membantu pemerintah dalam melaksanakan kebijakannya, memberikan pelayanan publik, dan mendorong pembangunan nasional. Organisasi merupakan tempat atau wadah sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Sumber daya manusia yang tepat adalah kunci untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia menjadi salah satu faktor terpenting dalam meningkatkan organisasi untuk mencapai tujuan. Sumber daya manusia merupakan individu yang bekerja sebagai penggerak dalam sebuah organisasi, baik perusahaan atau instansi dan berfungsi sebagai aset yang perlu dilatih dan dikembangkan kemampuannya (Ansory, 2018:59).

Organisasi dapat dikatakan efektif apabila suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu tujuan organisasi yaitu peningkatan kinerja pegawai. Kinerja pegawai dikenal sebagai faktor yang signifikan dapat memperoleh profitabilitas organisasi. Kinerja menjadi salah satu komponen penting bagi manajemen kinerja untuk melakukan evaluasi dalam perencanaan dimasa depan dan pencapaian tujuan (Arthawan & Mujiati, 2017:1222). Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang sudah dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga tujuan tersebut bertemu (Brahmasari & Suprayetno, 2008:129). Upaya untuk

meningkatkan kinerja pada seluruh pegawai dalam suatu instansi dapat dipengaruhi melalui pendekatan gaya kepemimpinan dan *servant leadership* mampu untuk mempengaruhi kinerja karyawan (Agatha & Go, 2021:63), dan juga dapat dipengaruhi oleh *organizational citizenship behavior* (Fanny & Atmaja, 2017:438)

Pemimpin organisasi memiliki peran penting dan pengaruh dalam keberhasilan suatu organisasi. Melainkan, gaya kepemimpinan dianggap sebagai aspek terpenting dalam sebuah keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Gaya kepemimpinan memiliki banyak tipe, salah satu yang bisa diterapkan yaitu *servant leadership* (Nouthouse, 2013:5). *Servant leadership* merupakan bentuk gaya kepemimpinan yang berfokus pada melayani orang lain. Melayani yang dimaksud ialah pemimpin yang dapat mendengarkan setiap kebutuhan dan membantu para pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja secara keseluruhan.

Pada dasarnya untuk menerapkan *servant leadership* dalam suatu organisasi digunakan untuk membangun kepercayaan, rasa adil, dan simpati serta meningkatkan kinerja terhadap seluruh karyawan, hal tersebut sesuai dengan gap penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut:

Tabel 1
Research Gap

Peneliti	Hasil Penelitian
Sapengga, (2016)	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto
Syahroni, (2019)	<i>Servant leadership</i> berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BRI Syariah KC Semarang
Bambale, (2014)	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Balangan.
Safitri, (2023)	<i>Organizational citizenship behavior</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
Asroti, dkk. (2022)	<i>Organizational citizenship behavior</i> berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

(Sumber: Data Primer diolah, 2024)

Fenomena kepemimpinan menjadi sebuah masalah menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan sehari-hari. Dalam sebuah instansi, kepemimpinan melayani berpengaruh kuat terhadap jalannya roda organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian ini dilakukan di Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi Daerah (BAPPERIDA) Kota Bogor. Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi (BAPPERIDA) Kota Bogor merupakan lembaga teknis di lingkungan Pemerintah Kota Bogor yang memiliki kewenangan dalam fungsi penunjang urusan perencanaan dan penelitian

pengembangan. Salah satu aspek penting dalam upaya peningkatan kinerja Pemerintah Daerah adalah melalui kebijakan perencanaan pembangunan, riset dan inovasi daerah yang sinergis dan berkelanjutan. Hal ini didukung oleh Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang sistem perencanaan pembangunan nasional, yang menyebutkan bahwa perencanaan pembangunan nasional maupun daerah terdiri dari perencanaan pembangunan jangka panjang, perencanaan pembangunan jangka menengah, dan perencanaan pembangunan tahunan.

Berdasarkan penyebaran kuesioner pra survei kepada pegawai ASN BAPPERIDA Kota Bogor yang bertujuan untuk mengumpulkan data awal penelitian dan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 2
Hasil Pra Survei *Servant Leadership*
BAPPERIDA Kota Bogor

No	Uraian Pertanyaan	Setuju	Tidak Setuju
1	Pemimpin melayani fokus pada kebutuhan dan pengembangan pegawai	80%	20%
2	Pemimpin secara langsung terlibat dalam operasi organisasi	100%	0%
3	Pemimpin memberikan penghargaan kepada pegawai berprestasi	50%	50%
4	Pemimpin memberikan intruksi dengan jelas dan terperinci	100%	0%
5	Pemimpin mendengarkan dan menerima laporan tentang pegawai karyawan	95%	5%

(Sumber: Data Primer diolah, 2024)

Berdasarkan tabel 1 dari hasil pra survei terhadap 20 orang responden, terlihat bahwa pemimpin BAPPERIDA Kota Bogor telah menerapkan sebagian

gaya kepemimpinan melayani, tetapi dalam pelaksanaannya masih dapat dikatakan belum optimal dan belum berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh hasil pra survei yang menunjukkan skor rendah pada uraian pernyataan pemimpin melayani fokus pada kebutuhan dan pengembangan pegawai sebesar 20% yang memilih tidak setuju dan pernyataan pemimpin memberikan penghargaan kepada pegawai berprestasi sebesar 50% yang memilih tidak setuju. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan *servant leadership* agar pegawai lebih termotivasi dan lebih produktif. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut perlu dilakukan penerapan terhadap *servant leadership*.

Organizational citizenship behavior (OCB) yang dimiliki oleh suatu perusahaan merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong kinerja yang tinggi. Pegawai yang memiliki sikap *OCB* seperti perilaku sukarela atas apa yang dilakukan oleh karyawan diluar tugas-tugas mereka yang resmi, namun berkontribusi positif terhadap kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan itu, untuk mengetahui hal tersebut perlu dilakukan penyebaran kuesioner terkait dengan *organizational citizenship behavior (OCB)* pada pegawai BAPPERIDA Kota Bogor dan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3
Hasil Pra Survei *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*
BAPPERIDA Kota Bogor

No	Uraian Pertanyaan	Setuju	Tidak Setuju
1	Pegawai bersedia membantu rekan kerja di luar tugas dan tanggung jawabnya	50%	50%
2	Pegawai bersedia datang tepat waktu dan menyelesaikan pekerjaan sesuai deadline	85%	15%
3	Pegawai selalu siap segera apabila dibutuhkan berhubungan masalah pekerjaan	70%	30%
4	Pegawai selalu menghindari mengambil kelebihan waktu	75%	25%
5	Pegawai memiliki toleransi terhadap keadaan dalam organisasi yang tidak sesuai dengan kehendak	90%	10%

(Sumber: Data Primer diolah, 2024)

Berdasarkan tabel 2 dari hasil pra survei tersebut, terlihat bahwa perilaku *organizational citizenship behavior (OCB)* yang dimiliki oleh pegawai masih tergolong rendah, dilihat dari hasil yang didapatkan pada uraian pernyataan yaitu pegawai bersedia membantu rekan kerja di luar tugas dan tanggung jawabnya sebesar 50% yang memilih tidak setuju, pernyataan pegawai selalu siap segera apabila dibutuhkan berhubungan masalah pekerjaan sebesar 30% dan pernyataan pegawai selalu menghindari mengambil kelebihan waktu sebesar 25%. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat masalah pada perilaku *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan pada instansi tersebut.

Berdasarkan kegiatan pra survei yang dilaksanakan oleh penulis dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada pegawai BAPPERIDA Kota Bogor memperoleh informasi bahwa ada indikasi penurunan kinerja pegawai.

Tabel 4
Hasil Pra Survei Kinerja Pegawai
BAPPERIDA Kota Bogor

No	Uraian Pertanyaan	Setuju	Tidak Setuju
1	Saya selalu berusaha memberikan pelayanan terbaik dalam bekerja	100%	0%
2	Saya merasa tanggung jawab atas tugas dan kewajiban yang diberikan kepada saya	100%	0%
3	Saya merasa cukup berpengalaman sehingga tidak perlu untuk meningkatkan kompetensi	40%	60%
4	Saya fokus pada pencapaian pribadi dibandingkan dengan kerjasama tim	25%	75%
5	Saya selalu mendukung kebijakan dan keputusan yang di ambil oleh instansi	90%	10%

(Sumber, Data Primer diolah: 2024)

Berdasarkan tabel 3 dari hasil survei diatas dapat dilihat bahwa kinerja antar pegawai sudah ada sebagian mendapatkan hasil baik, tetapi ada juga hasil kurang baik dilihat pada uraian pernyataan yaitu saya merasa cukup berpengalaman sehingga tidak perlu meningkatkan kompetensi sebesar 60% menjawab tidak setuju dan sebesar 75% menjawab tidak setuju pada uraian pernyataan saya fokus pada pencapaian pribadi dibandingkan dengan kerjasama tim.

Tabel 5
Data Keterlambatan Pegawai
BAPPERIDA Kota Bogor

Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja	Total Kehadiran Pegawai Seharusnya	Total Keterlambatan Pegawai	Persentase (%)
Januari	46	21	966	41	4,24%
Februari	46	17	782	27	3,45%
Maret	46	20	920	145	15,76%

(Sumber: data primer diolah, 2024)

Berdasarkan tabel 4 data keterlambatan pegawai di BAPPERIDA Kota Bogor dapat dilihat bahwa tingkat keterlambatan yang cenderung tinggi dengan tingkat persentase pada bulan januari sebesar 4,24%, bulan februari 3,45%, dan bulan maret 15,76%% sehingga menunjukkan kondisi kinerja pegawai yang kurang optimal. Banyaknya keterlambatan yang dilakukan pegawai dapat mengindikasikan masih rendahnya salah satu dimensi kepribadian dari *OCB* yaitu *conscientiousness* yang berkaitan dengan mematuhi aturan instansi dan disiplin diri, hal seperti ini jelas sangat mengganggu kinerja pegawai dalam suatu instansi sehingga diperlukannya perubahan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas, terdapat adanya permasalahan yang dapat memberikan dampak positif akan kemajuan suatu organisasi dan dapat memberikan dampak negatif apabila kinerja pegawai tidak diperbaiki.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat seperti menambah informasi dan masukan bagi instansi pemerintah dalam

menerapkan pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, penulis tertarik mengambil penelitian dengan judul, **“DAMPAK *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat di identifikasikan permasalahan yang berkaitan dengan penelitian ini adalah:

1. Kurangnya pemimpin dalam memberikan penghargaan kepada pegawai berprestasi
2. Kurangnya perhatian pemimpin dalam melayani kebutuhan dan pengembangan pegawai.
3. Rendahnya kesediaan pegawai dalam membantu rekan kerja di luar tugas dan tanggung jawabnya
4. Rendahnya kesediaan pegawai datang tepat waktu dan menyelesaikan pekerjaan sesuai deadline
5. Pegawai selalu siap segera apabila dibutuhkan berhubungan masalah pekerjaan masih tergolong rendah
6. Pegawai selalu menghindari mengambil kelebihan waktu
7. Pegawai merasa cukup berpengalaman sehingga tidak perlu untuk meningkatkan kompetensi

8. Pegawai fokus pada pencapaian pribadi dibandingkan dengan kerjasama tim
9. Tingkat keterlambatan pegawai yang tinggi.
10. Pemimpin kurang tegas dalam mengatasi pegawai yang melakukan keterlambatan berulang.

C. Batasan Masalah

Penulis akan membatasi masalah agar lebih terfokus, akurat, dan tidak menyimpang dari topik utama penelitian yaitu tentang *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai Variabel *Intervening*. Pemilihan variabel *servant leadership* oleh penulis karena berasal dari faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja menurut Kasmir (2019:189-193) salah satu faktornya yaitu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku atau strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan karyawannya, sedangkan yang diterapkan dalam organisasi mengacu pada tindakan seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Pemilihan variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* oleh penulis karena berasal dari salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Kasmir (2019:189-193) yaitu Loyalitas. Loyalitas merupakan kesetiaan seseorang untuk tetap bekerja

dan menjaga perusahaan di tempatnya bekerja sama seperti OCB menurut Schnake & Damler (2018:63) OCB diartikan sebagai perilaku ekstra peran (*extra-role behavior*), tidak diberikan *reward* (balas jasa) atau *punishment* (hukuman) secara formal oleh organisasi, tetapi dapat meningkatkan manfaat bagi organisasi melalui peningkatan efisiensi dan efektivitas organisasi.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka pada penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan *servant leadership* berdampak positif terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah gaya kepemimpinan *servant leadership* berdampak positif terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*?
3. Apakah *organizational citizenship behavior (OCB)* berdampak positif terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah gaya kepemimpinan *servant leadership* berdampak secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior (OCB)*?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan diatas, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis dampak *servant leadership* terhadap kinerja pegawai
2. Untuk menguji dan menganalisis dampak *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*
3. Untuk menguji dan menganalisis dampak *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai
4. Untuk menguji dan menganalisis dampak *servant leadership* terhadap kinerja pegawai dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel *intervening*

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Penulis dapat mengetahui, memahami, mempelajari dan menambah ilmu pengetahuan serta wawasan yang lebih mendalam tentang *servant leadership* serta kaitannya dengan kinerja pegawai

2. Bagi Instansi

Penelitian ini dapat dijadikan kebijakan dan diharapkan agar instansi dapat mengetahui manfaat *servant leadership* terhadap kinerja pegawai.

3. Bagi Pembaca

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan acuan bagi peneliti berikutnya yang berminat meneliti mengenai sumber daya manusia (SDM) dalam kinerja dan perilaku *OCB*.

G. Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan digunakan untuk memaparkan secara garis besar dari setiap bab yang diharapkan agar memperoleh gambaran umum dari materi yang akan dibahas dari keseluruhan isi. Untuk mempermudah pembahasan dari permasalahan yang ada, maka sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini membahas mengenai latar belakang masalah yang menjadi dasar pemikiran penelitian ini, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian yang akan menentukan arah pembahasan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi landasan teori seperti pengertian *servant leadership*, kinerja karyawan, *organizational citizenship behavior (OCB)*, penelitian terdahulu, kerangka berfikir dan hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini terdiri dari metode atau jenis penelitian, variabel dan pengukuran, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, instrument penelitian, dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan tentang data atau fakta lapangan untuk selanjutnya dianalisis dengan teknik-teknik statistis sekaligus untuk menjawab secara pasti permasalahan yang akan ditemukan pada bab-bab sebelumnya.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijabarkan tentang kesimpulan dari hasil pembahasan dan analisis data yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya serta saran-saran untuk menunjang penelitian berikutnya.